



**إدارة المستشفيات
منظور تطبيقي**

الإدارة المعاصرة المدير المعاصر المهارات الإدارية

الجزء السادس

الأستاذ الدكتور

محمد عبد المنعم شعيب



إدارة المستشفيات
منظور تطبيقي

الإدارة المعاصرة **المدير المعاصر** **المهارات الإدارية**

الجزء السادس

الأستاذ الدكتور
محمد عبد المنعم شعيب

بطاقة فهرسة
فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية
إدارة الشئون الفنية

شعيب، محمد عبد المنعم
الإدارة المعاصرة.. المدير المعاصر.. المهارات الإدارية/
أ.د. محمد عبد المنعم شعيب.
ط ١ - القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٣.
مج ٦ ؛ ٣٥٠ ص ؛ ٢٩.٧ سم.
تدمك: ١ ٤٧٥ ٣١٦ ٩٧٧ ٩٧٨
"في رأس العنوان: إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي".
١ - المستشفيات - إدارة
أ - العنوان
٦٥٨.٠٤٨

- * تاريخ الإصدار: ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م
- * الناشر: دار النشر للجامعات - مصر
- * الطبعة: الأولى ٢٠١٤
- * حقوق الطبع: محفوظة
- * رقم الإيداع: ٢٤٣٢٩ / ٢٠١٣م
- * الترميم الدولي: ISBN: 978 - 977 - 316 - 475 - 1
- * الكود: ٢ / ٣٨٠
- * تحذير: لا يجوز نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة من الوسائل (المعروفة منها حتى الآن أو ما يستجد مستقبلاً) سواء بالتصوير أو بالتسجيل على أشرطة أو أقراص أو حفظ المعلومات واسترجاعها دون إذن كتابي من الناشر.

دار النشر للجامعات



الإدارة: ٤٢ ش ريفي (برج ج - وهر) - تليفون: ٢٢٩٢٩٨٧٨
المكتبة والتقنية: ١٤ ش الجمهورية - عابدين - ت: ٢٢٩١٢٤٢٠
ص. ب (١٢٠) محمد فريد (القاهرة) ١١٥١٨
E-mail: darannshr@hotmail.com - web: www.darannshr.com



مقدمة استهلالية

بسم الله خير السماء .. بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض ولا في السماء ..
بسم الله على نفسي وديني .. بسم الله على أهلي ومالي .. بسم الله كل شيء أعطانيه ربي.
يستوقفني كثيراً ما بداخل الموروثات والأساطير من عبق القيم والتراث .. وربما كانت
حكاية طائر العنقاء - بمعاملات الحقيقة فيها - هي من أكثرها رسوخاً .. حيث يظهر
هذا الطائر وفق ما يقول الرواة كل مائة عام أثناء حلول الربيع .. فبظهوره تفتح الرياحين
والورود، وينشد الكون ترانيم روحانية، ويفعل حبوب اللقاح يبعث هذا الطائر من جديد؛ ليملا
الدنيا بشدوه، ويستمطر للجرداء سحابات تخضرها وتينع ثمارها.
ومن فضل الله علي أن منحني في كل فترات التحول في حياتي من كان لهم مثل أفضال
هذا الطائر؛

بداية تفتحت عيناى على معاملات التقوى والورع التي غرسها بداخلي .. من كان في حال
حياته قدوتي ومثلي الأعلى .. شرفني بحمل اسمه .. في عنقي له الكثير .. ليته كان بجواري
وقت الحصاد؛ ليجني معي ما زرع بيديه وأثمر لي .. والدي .. طيب الله ثراه.

المرحوم الأستاذ / عبد المنعم عبد العزيز شعيب

من فيض علمه تولى لدي اليقين أن هذا العطاء الإلهي ذا النسيج العجيب، هو المرأة
الكاملة لصحة الإنسان .. إنه الجلد آية الصحة والجمال .. بصيرة المؤمن لإله التوحيد والعز
والجلال .. حبيب لي هذا التخصص الدقيق، وارتضيته وارتضاني راهباً في محرابه.

الأستاذ الدكتور/ حسن العفناوي

بحكم تكوينه الفطري المتمازج مع عطائه الذي لا ينضب .. فهو دائماً الرائد .. أتلمس
أيديه وصنائه، التي أتاحت لي دراسته والدراسة معه، ومراقبته عن كثب، والتمثل به .. اختار
طريقاً مهد لي الكثير من مناهج وطرق التفكير، وأصبح نمط حياة يومي .. أستاذ الطريقة
المنهجية في التفكير، والتمثل به والتعليم والتعلم .. والتقويم الذاتي.

الأستاذ الدكتور/ حيدر عباس غالب

ومثلما صاغ فقه الحياة بداخلي تجارب شديدة الثراء، صاغها أشخاص

كانت لميادين العطاء تأثيرات شديدة الفاعلية، التي بفضل الله وعونه

كانت الفرصة الكبرى لرد الجميل لمصر

بدايتها ضابطاً طبياً بالمؤسسة العسكرية بالمناطق المركزية والتشكيلات الميدانية، مروراً بمسار الحياة الجامعية؛ ما بين كلية الطب بجامعة بنها (مدرساً)، وكلية الطب جامعة المنوفية (استاذاً مساعداً واستاذاً ورئيساً لقسم الأمراض الجلدية والتناسلية وعميداً للكلية) ممارساً ومشاركاً في الأنشطة المتعددة تعليمياً وبحثياً وخدمياً وعلاجياً بالمستشفيات الجامعية .. جامعات عين شمس، بنها، والمنوفية، والهيئة العامة للمعاهد والمستشفيات التعليمية بوحداتها المركزية بمحافظة المنوفية.

ولتجربة العطاء في المجال التطوعي سمات وفقني الله لأن أحظى بها .. ضمت في مجموعها عوامل انصهار التجربة وصقلها، والتي انصبت في روافد، منها نقابة الأطباء .. وكذلك اللجان الصحية والتعليمية بالهيئات والمؤسسات المتخصصة .. والجمعيات العلمية والجمعيات الخيرية المحلية، مثل الجمعية الطبية المصرية للأمراض الجلدية، وجمعية أصدقاء مرضى الأورام، وجمعية أصدقاء مرضى السكر، والجمعيات العالمية الطبية، مثل المجلس العالمي للمعنيين بالعلاج بالأعشاب والمصادر الطبيعية بجمهورية الصين الشعبية، والمجلس العالمي للتعليم الطبي والممارسة المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية.

معرجاً على تجربة العمل في المؤسسات الطبية الخاصة، ابتداء من رئاسة مجلس إدارة المركز الطبي بالعجوة، ثم المراكز الطبية المتخصصة، التي ظهرت في مطلع السبعينيات، كنواة للمستشفيات الفندقية ومؤسسات السياحة العلاجية، والتي كان مذهب التميز فيها تطبيق نظريات الإدارة الحديثة، وانتهاء بأحدث تلك التجارب، وهي رئاسة المجلس الاستشاري لمركز العلاج الطبي بجدة بالمملكة العربية السعودية.

تلك كانت روح الإدارة التي تمرست أسسها وطبقت المردود النظري لفلسفاتها، وأخذت خاصيتها من الأصدقاء الأعزاء في علم الإدارة في مجال علوم الإدارة والمحاسبة والاقتصاد.

أد/ حسن غلاب، أد/ محمد رضا العدل، أد/ علي محمود عبد الوهاب، أد/ محمد كمال أبو عجوة، أد/ إجلال عبد الحافظ، أد/ صديق عفيفي، أد/ جمال المرسي، أد/ محمد البنا.



بقى لها ولهم الاعتراف بالجميل الدائم .. أن الحب أساس الحياة .. إنها الرفيقة .. صديقة العمر .. توأم الروح .. المدير صاحبة البصمات الكبرى في إدارة حياتي .. من كانت دائما الأم .. الأخت .. الابنة .. الصديقة .. من أوصلت كل شيء لمعاملات التقديس والقدسية .. من تفردت بالقدر والمقدار .. السيدة التي صبت من دوحة مشاعرها وإخلاصها لتثري في مشاعري حب ابنائي أحمد .. ونيفين .. ومي.

تلك كانت رحلتي ما بين الأشخاص والأفكار والتجارب وميادين العطاء .. لتبقى وتؤثر خاصية التعليم والتعليم التي ينبغي أن تتسم بالتبادلية اللاحدودية؛ حتى نظل ننهل منها في المعرفة، والتي أتيقن أنها مازالت في مهد دروبها، واستشعر كثيراً من ضيائها في ملتقى الأبناء من غير صلة الدم .. كانوا دائماً في كل موقع .. التفوا حولي .. ما بداخلهم لي دائماً أقوى من الحب.

وما تطالعونه الآن في هذا الكتاب .. إن هو إلا ترنيمة حب صادقة .. صاغها بعض منهم بشفافية، استشعرها منهم في كل كلمة ساهم فيها أساتذة وأصدقاء وطلبة وأحاب من ذوي الخبرة في هذا المجال، في مجال إدارة المستشفيات.

ولست أملك أمام كل هذه المنح والعطايا إلا أن أسجد الله شكراً، سائلاً إياه أن يمن عليّ أن أكون من عباده المخلصين، ممن يحملون نفساً صافية راضية .. تسمو بخير قلب شاكر .. وخير لسان ذاكر .. وخير جسد عابد .. وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .. آمين.

أ.د/ محمد عبد المنعم شبيب

عميد كلية الطب - جامعة المنوفية

بسم الله الرحمن الرحيم

انطباعات المتلقين - لمحات الدارسين

بسم الله خير السماء .. بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض ولا في السماء
بسم الله على نفسي وديني .. بسم الله على أهلي ومالي .. بسم الله على كل شيء أعطانيه
ربي ..

كما استوقفتني في الطبعة الأولى ما بداخل الموروثات والأساطير من عبق القيم والتراث ..
والاعتراف بفضل من كانت لهم الأيادي البيضاء على مكونات شخصيتي - فإنه قد
استوقفتني في مقدمة الطبعة الثانية، جميل ما تركه داخل نفسي من أثر ممنون، انطباعات
أبنائي الطلاب الدارسين على مدار خمس سنوات، تعايشها معهم في محراب العلم.

وكان ذلك فضل آخر من أفضال الله عز وجل

يرسخ فترة أخرى من فترات التحول في حياتي

جعلتني أعشق تدريس هذه المادة

وكانت انطباعات المتلقين، ولمحات الدارسين، التي عبروا عنها من كلمات صادقة وعبارات
قصيرة .. ما جعلها وسام شرف على صدري .. أقدم به للطبعة الثانية بعد الإضافات العلمية
لصفحات الكتاب التي نحاول أن ننهل منها جميعاً ولا سبق ولا فضل لأحد إلا الله عز وجل.
يا من أيقظت عقولنا من غفوتها ..

يا من أثريت فكرنا فتحول من التفكير التقليدي إلى التفكير المبدع والمبتكر ..

يا من أضأت لنا الطريق فسرنا على دريك .. بشمعة الحب .. نضيء لنا ولن حولنا ..

حان وقت الحصاد ..

• نتأمل نلاحظ نستلهم من كل الموارد .. كل الأفكار .. ندرس علم الظاهر.

نتساءل، ونسأل أنفسنا دائماً .. كيف ولماذا؟ .. نبحث عن الإجابات الكثيرة في كل
المصادر.. محاولة للوصول إلى علم الحقيقة.

نسلك بأشخاصنا .. متحملين مسئوليتنا على عاتقنا .. في دروب كل الخيرات؛ حتى
نمسك الثبات بأيدينا .. والاستقرار بأذهاننا .. فيكون ذلك هو علم اليقين.

• لقد أرسيت فينا منهج تحديد العلاقات التعليمية في المدمج بين شطري المادة .. العلم
الجاف والفكر الفلسفي الإنساني .. في حلقات تطبيقية ميكانيكية متصلة ومستمرة
.. ومن التابع المنطقي .. وتفجير الطاقات .. وتنمية الملكات .. وإظهار القدرات
واستنتاج العلاقات والارتباطات .. التي تؤثر وتتأثر بمعايشة حال الطبيعة .. والاقتداء
بمن سبقنا في هذا المجال .. وكبت جماح الرغبات الفردية .. وصولاً إلى عمق الإثراء
الفكري الجماعي .. الذي يتحقق به إلهام الريادة.



- لقد زرعت فينا وازعاً دينياً جعلنا قادرين على الاكتشاف ..
إن الخلق لا يأتي من عدم ولكن من مكونات الخالق سبحانه وتعالى .. وإن الاختراع ليس بالضرورة نتاج عقلية عبقرية، ولكنه تكليف من المولى عز وجل للمستحقين أصحاب العقليات السوية .. في زمن لا يؤمن بالغيبيات، ويتعامل بالمنحنى المادي في جماد العلوم .. فأصبحنا نرى الله في كل شيء.
- لقد أبحرنا معك اثناء الدراسة .. في بحر كنا نحسبه عميقاً وعنيداً .. ولكنك أعددتنا كي نفوض في الأعماق ونبعد عن السطحية .. ونسبح قادرين على تجاوز الحواجز ومواجهة الأمواج .. علمتنا كيف يكون الإبحار في الظلمات ببوصلة البصيرة لا الإبصار .. وبحكمة أعطيتني سنارة وعلمني الصيد .. ولا تهبني كل يوم طعمة سمكة.
- أكدت بداخلنا - من خلال تعايشنا معك في قصص المداخل ووسائل الإيضاح وردود أفعالنا لها - أن قدرتك وزملاءك من الأساتذة الأفاضل على التعليم .. ليست بأفضل من قدرتنا على التعلم .. وأن قدرتكم على الإنارة .. ليست بأكثر من قدرتنا على الاستنارة.
- لقد غيرت بداخلنا مفهوم الامتحان .. وأصبحنا نتعامل بمقياس المعلومات وقياس التفاعلات التي نعيشها ونتعايش معها يومياً مع متغيرات الحياة .. وتبدلت نظرنا الضيقة للامتحان بمفهوم كامل متسع .. إن أجمل ما أصبحنا نفكر فيه ليس الامتحان ذاته .. ولكن ماذا نفع بعد الانتهاء منه .. من أجل استمرارية التعليم والتعلم.
- بكل معاني الاعتراف والعرفان .. والتقدير والاحترام .. وبكل ما علمتنا إياه .. كيف أن الرأي والرأي الآخر .. والنقد البناء .. هو التعبير الصادق عن كلمة شكراً .. هل لنا أن نسأل عن احتياج .. أين البعد الثالث في منظمة إدارة المستشفيات .. من تطبيقات عملية في استخدام الحاسبات الآلية .. من إدارة خدمات الجراحات الحديثة غير التقليدية .. من تقنين المسار المتوازي في العودة إلى العلاج الطبيعي، والتطلع إلى العلاج الوقائي بالجينات الوراثية .. من التفاعل بين الاهتمام بالنفس البشرية والإلمام بتكنولوجيا الأجهزة الطبية الحديثة .. من الدمج المطلوب بين ركيزة العلوم النفسية والاجتماعية والاقتصادية في علم الإدارة .. حتى نصبح كما أردت لنا متميزين في عقولنا .. متفردين في آرائنا .. نملك القدرة على التنبؤ لغد أفضل نحلم به جميعاً.

طلاب الدراسات العليا

دبلوم إدارة المستشفيات - كلية التجارة

جامعة عين شمس (٢٠٠٢ - ٢٠٠٥)

الثمار الناضجة تنضج في حينها

أحبابي .. أبنائي .. زملائي .. أصدقائي

قد تتضارب المشاعر ما بين الخوف والحيرة والبداية والنهاية قبل إصدار الطبعة النهائية من كتابي (إدارة المستشفيات منظور تطبيقي) .. في الإجابة عن سؤال بات محيراً لي .. هل هذا العمل يليق بكم؟ هل نضجت ثماره؟ هل حان أوان قطافها؟ هل آن وقت تقديمها، لمن يستحقها ويسعى جاهداً لاقتنائها؟

وقد تأتي الإجابة في الشعور الكامن بداخلي أن الثمار لا تنضج إلا ببذل الجهد وسخاء النفس، والالتزام بالطبيعة المحبة للخير والجمال والحق .. بين العطاء والاستجابة للنداء في محراب العلم .. وأن النضج لا يتوقف؛ فهو دوماً يحتاج إلى بدايات جديدة في أوقات لا نهاية لها .. فالنهايات تصنع البدايات .. وهكذا فإن "الثمار الناضجة تنضج في حينها".

والنضوج غاية ووسيلة .. آية وفضيلة .. هدف وعزيمة ..

النضوج غاية ووسيلة .. فكرة وفلسفة ومعايشة .. قدرة على التفكير بمستوى إبداعي ملائم للفكرة ذاتها .. سمة من سمات التميز والتفوق الإنساني .. ثمرة الاحتكاك والممارسات الاجتماعية ومحصلة ردود الفعل ونتائج الأعمال .. مردود صقل التجارب الشخصية الحقيقية وبلورتها، بناء على معطيات بيئية مجتمعية .. تصرفات بما يفوق الإمكانيات المحدودة للإنسان .. الاهتمام بالرأي الآخر والاعتماد على القناعة الشخصية.

النضوج آية وفضيلة .. اكتمال الصلة بالخالق في التسليم لتدابيره والإخلاص في التوكل عليه .. فكر شمولي على أساس العقيدة الربانية، وتأثيرها في القناعات السلوكية .. مزيج من النضوج الفكري والصفاء النفسي والفهم الصحيح لطبيعة الكون، مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعايشة الروحانية .. سنة الحياة في طلب العلا؛ إرضاءً للخالق وتحقيقاً للذات، فهو يتطور ويزداد وعياً وإدراكاً لمسيرة تطورات الحياة.

النضوج هدف وعزيمة .. يقف وراء كل نص جديد أو سلوك إعلامي جديد .. تجسيد للأفكار والكلمات والمعاني وتواردها استجابة لاحتياجات طالبيها .. تصرف بعقلانية ورشد وحكمة ووعي .. الوصول إلى مفاهيم وتصورات جديدة في مختلف مجالات الحياة .. يتواجد في كل وقت وأي وقت ولا يرتبط بزمان ولا مكان ..

ولعلي قد أكون تحققت بكم وبفضلكم ومن أجلكم من الإجابة عما كان يرد بخاطري من استفسار .. هل هذه الثمار قد حان قطافها .. وقد أيقنت أن "الثمار الناضجة تنضج في حينها".

أ.د. محمد عبدالمنعم شعيب

عميد كلية الطب - جامعة المنوفية

(٢٠١٢)

على سبيل التقديم

إلى الرواد المبدعين المبتكرين حقاً

إلى السائرين على نهج الابتكار الإبداعي والريادة صدقاً

هذه هي حقيقة الأمر

دعم القيادات

في إعداد الذات الشخصية الإنسانية .. توقي المشكلات

الإدارة المعاصرة ليست إدارة حل مشكلات ولكنها إدارة توقي المشكلات.. وهذه مسئولية قيادية في المقام الأول.. لذا كان توجيه الدعم المطلوب للقيادات في أي المواقع الخدمية الإنتاجية.. السياسية الاقتصادية.. التخطيطية التنفيذية.. على كل مستويات الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارة التنفيذية أو الإشرافية.. هو دعم القيادات في إعداد الذات الشخصية الإنسانية.. وتتمثل هذه التوجهات في جوانب إدارية نظامية تنظيمية.. مهنية وفنية.. تقنية فنية.. في إطار الأسس والمحددات الإدارية الداعمة للقيادات المعاصرة.

- دعم القيادات في القدرة على ترسيخ وتوسيع قاعدة مفهوم إعداد الذات الشخصية الإنسانية.. وجعلها موضع اهتمام ليس فقط القادة بل والمؤوسين باعتبار ذلك أمر تاهيلي يهدف إلى المساهمة بصورة تطبيقية في حل المشكلات الشخصية والمؤسسية ومواجهة الأزمات الخارجية.
- دعم القيادات في القدرة على جعل الآخرين.. ليس فقط يصلون ما يريدون بل ويحبون ما يصلون.
- دعم القيادات في القدرة على التفكير بمنطق النتائج والغايات.. ثم التفكير في أفضل السبل لتحقيق النتائج المرجوة.
- دعم القيادات في القدرة على معالجة الموضوعات.. بدلالات ذات مغزى ومعنى تولد شعوراً بالاطمئنان والاعتزاز بالعمل.
- دعم القيادات في القدرة على تبني الدور الجماعي في حل المشكلات وذلك بتقدير الذات الشخصية الإنسانية واحترامها وصيغتها من الهفوات أو الأخطاء.. لتحقيق القصد المنشود من التوافقات الشخصية البينية.
- دعم القيادات في القدرة على استثارة الرغبة الجادة.. في تنمية المعلومات وصقل الخبرات وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
- دعم القيادات في القدرة على تنفيذ سياسات القوى العاملة.. بروح قيادية متوازنة عادلة في الاهتمام بالعاملين في المناحي الوظيفية والعلاقات الاجتماعية والتحفيز المستمر وإثارة الدوافع.
- دعم القيادات في القدرة على تطبيق التوازنات الشخصية ما بين رقبة الطموحات وضبط التصرفات في معدلات الأداء بقدر تحمل المسئولية والاعتراف بالخطأ بقدر العمل على تصويبه.
- دعم القيادات في القدرة على الالتزام السلوكي.. في بناء مجال أخلاقي الذي يخفف من التوتر وضغوط العمل ويوفر مناخ صحي إيجابي للعمل.

- دعم القيادات في القدرة على تحقيق الولاء التقاربي.. لا الولاء التباعدي بين الأفراد.. يمنع الضغوط النفسية والصراعات الوظيفية وإهدار الوقت وإشغال نار الفتنة.. وذلك بمعاملات التمازج التام بين القيادة والإدارة.. القيادة بممارسة العمل مع الأفراد والإدارة بما تمنحه للقيادة من سلطة.
- دعم القيادات في القدرة على التعامل مع الأخطاء بمناهج وخطوات إدارية جديدة لا تكتفي بالرد التسويقي أو عدم الاستجابة الفورية.. بل التعامل معها من أجل الاستفادة مستقبلاً لتجنب مثل هذه الأخطاء بعيداً عن الأعراض المرضية من الإحباط وزعزعة الثقة.
- دعم القيادات في القدرة على الاستعانة بالاستشاريين من كبار السن ذوي الخبرة الذين يتمتعون بالحكمة والمعرفة بأصول فن الإدارة ومهارتهم في توفير الوقت والتفكير الهادئ والاستماع الجيد.. والاستفادة من حكمتهم في علاج المنازعات والتعامل مع ظواهر الفساد السلوكي الأخلاقي.
- دعم القيادات في القدرة على الاعتداد بالذات الشخصية الإنسانية.. في مصداقية وتماسك وفاعلية الأداء والذي يحقق الإنجاز بالطاقة الأفضل والخبرة الأكفا والخدمات المتميزة.
- دعم القيادات في القدرة على تطبيق أسلوب الدفع المعنوي.. من الحث وبث روح الحماس بين المرؤوسين وتوجيه الأنشطة في إطار تعاوني تكاملي من أجل تحقيق الأهداف بمقاييس العدل والحرم والإشراف والمراقبة والتحفيز الإيجابي.
- دعم القيادات في القدرة على توافر مصدر خصص للقيادات البديلة من الكوادر المؤهلة المدربة المتفرغة والمعدة إعداد سليم بالأساليب الإدارية الحديثة لأداء مهامها في مواقعها القيادية وتوفير المعلومات الموضوعية للقيادات الشابة الفعالة.
- دعم القيادات في القدرة على القيام بالأدوار المتعددة.. الإشرافية والاتصالية والرقابية داخل وخارج المؤسسة بكفاءة وفعالية تحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة والمجتمع المحيط.
- القدرة على توجيه طاقات العاملين باتجاه الأهداف.. والاهتمام بتقييم الأداء وتقنياته ومراجعة النتائج على الأهداف الموضوعية.
- دعم القيادات في القدرة على التعامل مع المرؤوسين.. بوعي تام وكاف ومدرك لمدى الاستفادة الحقيقية المرضية التي ينشدها كافة المرؤوسين والتي تقدم لهم بالمستويات اللاحقة والملائمة والمطابقة لاحتياجاتهم والمؤثرة إيجابياً على السلوك العام والشخصي، والمؤدية إلى التنمية الإدارية البشرية التقنية الفنية المعلوماتية الثقافية.
- دعم القيادات في القدرة على شحن الطاقات للجميع.. بما يناسبها من توازن بين الطاقات الجسدية والعقلية والذهنية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والروحية.. في دورة متكررة كاملة يومياً.
- دعم القيادات في القدرة على تحديد مكونات عمليات التطوير.. لاختيار أفضل العناصر الرئيسية بما يكفل زيادة كفاءة النظم وتحقيقها للأهداف المؤسسية الكلية والفرعية.
- دعم القيادات في القدرة على حل المشكلات.. في إطار ارتباطي بالتنبؤ بها قبل حدوثها والإعداد لمواجهتها وقبول التحدي الذي تفرضه والنظر إليها على أنها فرصة لاختبار القدرات الإدارية.

وهكذا فإن إعداد الذات الشخصية الإنسانية.. يمكن أولاً في البحث عن دواخل حقيقة الذات الشخصية الإنسانية.. وهو علم له مرجعيته السيكلوجية الاجتماعية العقائدية.. ويتيح الفرصة لمعاينة أو مشاهدة نجاح الارتباطات الإنسانية الإدارية.. وإن معرفة الذات الشخصية الإنسانية هي أقصر الطرق لبذل الجهد لإعدادها وتحقيق ارتباطها من أجل نجاح السياسات الإدارية الشخصية والمؤسسية.. تخطيطاً وتنفيذاً ورقابة.. والبحث عن الذات الشخصية الإنسانية يكمن في معرفة من أنت.. هل أنت ما هو أنت عليه الآن.. أم أنت ما تظن أنه ما ستكون عليه في الغد.. أو أنت ما يظنه رؤساؤك ومرؤوسيك وأقرباؤك ورفاقك فيك.. والبحث عن الذات الشخصية الإنسانية يتطلع دائماً إلى الارتباط ما بين من أنت وأين أنت

من رباط فاعلية التغيير والمنظومة الاجتماعية.. والارتباط بالتأثيرات النفسية في المواقف الإدارية المتعددة والمتغيرة في مناخ العمل المحيط.. والمرابطة في حسن استخدام الموارد المتاحة والعلاقات السلوكية القائمة.. وإن عرفت من أنت فإتاك سوف تكون قادراً على اكتساب قدراتك وفهم السبيل للارتقاء بها وسهولة الاعتراف بالأخطاء والمسير قدماً نحو الصواب دائماً.. وقطعاً ستكون أكثر التزاماً بالسلوك السوي القويم.. وهكذا تكون قد أعددت ذاتك الشخصية الإنسانية في تجنب الأخطاء والبعد عن المعاصي توفى المشكلات.. لأنك إذا عرفت من أنت يقيناً ستعرف من ربك وتحرص على رضاه وتوفيقه في كل مراح حياتك الشخصية والعملية.

حكم ماثورة :

- أنظر في مرآتك ترى العجب.. الكل هي ذاتك قد احتجب
 - من صحت بدايته أشرقت نهايته
 - إذا أردت أن تعرف مقامك فانظر أين أقامك
- من الإمام "الجازولي" - رضي الله عنه

أ.د محمد عبد المنعم شعيب

عميد كلية الطب
جامعة المنوفية

إن عرفت من أنت فإنك
سوف تكون قادراً علي
اكتساب قدراتك وفهم
السبيل للارتقاء بها
وسهولة الاعتراف
بالأخطاء والسير قدماً
نحو الصواب دائماً ..
وقطعاً ستكون أكثر
التزاماً بالسلوك
السوي القويم .. وهكذا
تكون قد أعددت ذاتك
الشخصية الإنسانية
لتجنب الأخطاء والبعد
عن المعاصي وتوقي
المشكلات.

المدخل السابع والخمسون

الإدارة المعاصرة.. المدير المعاصر.. المهارات الإدارية

CONTEMPRARY MANAGER ADMINSTRATIVE SKILLS

المستشفى المعاصر.. الإدارة
المعاصرة.. المدير المعاصر

- توطئة:
- النظرة الواقعية .
- المنهجية التعريفية.
- المنهجية الإدارية.
- المحددات الإدارية :
- التحدي.. الاحتياج
- المواجهة.. التغيير
- الدعم.. التميز
- الإستراتيجية التطبيقية:
- الدواعي.. التخطيط.
- التوجهات.. التنظيم.
- الإدارة.. الجودة.

- المستشفى المعاصر.. مستشفى الغد
- الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد
- المدير المعاصر.. مستشفى الغد

المستشفى المعاصر.. مستشفى الغد

CONTEMPORARY HOSPITAL
HOSPITAL TOMORROWالمستشفى المعاصر.. مستشفى الغد
المحددات التعريفية

- المستشفى المعاصر.. نظرة واقعية.. هي مرحلة من مراحل التطور في خدمات المستشفيات.. من المستشفى كملوى لتلقي العلاج.. إلى المستشفى الحديث باستخدام الأجهزة الحديثة.. إلى مستشفى الغد بلورها الخدمة المتعددة.. العلاجية الوقائية التدريبية البحثية ومحاورها الإدارية الأكاديمية.. إلى مستشفى التكامل الخدمي الصحي بتفاعلها المجتمعي.. المستشفى المعاصر "القلب المهني الاقتصادي للممارسة الطبية".
- المستشفى المعاصر.. المنهجية التعريفية.. حددت باتدماج المحددات التعريفية الإدارية النظامية التي تختص بتخطيط المستشفى كمؤسسة أو منظمة أعمال.. والمحددات التعريفية الإدارية التنظيمية التي تختص بممارسة وظائف خدمات المستشفى في تعريف إدارة مستشفى الغد على أنها إدارة حديثة معاصرة لتحقيق الخدمات الصحية الطبية بجهود القوى العاملة الصحية باستخدام أجهزة حديثة على مستوى عال من كفاءة الأداء وكفاءة الإنجاز.
- المستشفى المعاصر.. المحددات الإدارية.. أكدت على التطابق بين مستشفى الغد ومنظمة الغد في تطبيق وظائف الإدارة الحديثة والتعامل مع التطور الإداري في ثلاثة ركائز إدارية.. التحدي من أجل تحديد الاحتياجات لمواكبة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.. المواجهة من أجل التغيير في أنظمة الإدارة وصولاً إلى الجودة.. دعم القوى العاملة الثروة الحقيقية للإدارة لتقديم منتج أو خدمة متميزة.

المستشفى المعاصر.. مستشفى الغد
المحتوى العلمي

- توطئة :
- المستشفى المعاصر.. نظرة واقعية:
- المستشفى المعاصر.. المنهجية التعريفية (التنظيمي.. الوظيفي)
- المستشفى المعاصر.. المنهجية الإدارية (الهيكلية التنظيمية.. النظم الرقابية.. معاملات الربحية)
- المستشفى المعاصر.. المحددات الإدارية:
- التحدي.. التكنولوجيا الحديثة
- المواجهة.. الإدارة الحديثة.. التغيير
- الدعم.. القوى العاملة.. التميز .
- المستشفى المعاصر.. الاستراتيجية التطبيقية (استراتيجية التنفيذ.. منظور تطبيقي)
- المستشفى المعاصر.. دواعي التنفيذ.. التخطيط.
- المستشفى المعاصر.. توجهات التنفيذ.. التنظيم.
- المستشفى المعاصر.. إدارة التنفيذ.. الجودة.
- (التنمية الإدارية.. البشرية.. التقنية.. البيئية.. المجتمعية).

المستشفى المعاصر .. مستشفى الغد المحددات التعريفية

- المستشفى المعاصر .. المنهجية الإدارية .. العمل على تعظيم دور الإدارة العامة والإدارة الصحية في تحقيق أهداف مستشفى الغد .. خاصة تلك المرتبطة بالصحة العامة وصحة المجتمع والتنمية البشرية .. ويتحقق ذلك من خلال ترسيخ الأسس والمبادئ الإدارية في: ماهية الإدارة .. الهياكل التنظيمية .. النظم الرقابية .. معاملات الربحية.
- المستشفى المعاصر .. الإستراتيجية التطبيقية التنفيذية .. لاتخاذ إجراءات التحول من مستشفى روتيني قائم إلى مستشفى معاصر .. بتطبيق إستراتيجيات دواعي التنفيذ وتعني بالمؤشرات التخطيطية للتغيير المطلوب وتوجيهات التنفيذ وتعني بالمؤشرات التنظيمية لوضع البرامج التنفيذية .. وإدارة التنفيذ وتعني بكفاءة التنفيذ وفاعليته لتحقيق الجودة المطلوبة.
- المستشفى المعاصر .. الإستراتيجية التطبيقية .. دواعي التنفيذ .. تحدد المؤشرات التخطيطية بناء على نتائج الدراسات الميدانية للاحتياجات الإدارية .. تلزم تصحيح بعض الأوضاع الإدارية مثل التضخم الإداري .. تعقيد الإجراءات .. عدم ملائمة التنظيمات .. تصعيد الأمور .. الأخطاء الوظيفية .. افتقاد نظم القياس .. التردد في القرارات .. سوء استخدام الموارد .. المصلحة الإدارية.

المستشفى المعاصر .. مستشفى الغد المحددات التعريفية

- المستشفى المعاصر .. الإستراتيجية التطبيقية .. توجهات التنفيذ .. تحد المؤشرات التنظيمية لتحقيق الوظائف الرئيسية للمستشفى من خلال السياسات الإدارية الخدمية الاجتماعية للتنمية .. "إدارية" نظلم مفتوح مركب ديناميكي .. "خدمية" تحققه بلا أخطاء طول اليوم .. "اجتماعية" ارتباط بيلى مجتمعي التنبؤ بحجم ونوعية الخدمات المشاركة الصحية الاجتماعية .. تنمية "التطوير المستمر التنمية البشرية تنمية الموارد.
- المستشفى المعاصر .. الاستراتيجية التطبيقية .. إدارة التنفيذ .. تشمل على تحديد ومتابعة ورقابة أساليب الإدارة التنفيذية في دوائر الخدمات التي تقدمها المستشفى بمعايير الجودة .. التحسين المستمر .. تقليل التكلفة .. رضا المستفيدين .. ذلك بتحقيق الغايات والأهداف التنموية .. الإدارية النظامية التنظيمية .. المهنية البشرية التقنية الفنية .. البهلية المجتمعية من خلال محاور إحدائية للتنمية الشاملة في أطر مؤشرات التخطيط والتنظيم المستخرجة من دواعي وتوجهات التنفيذ.

المستشفى المعاصر .. مستشفى الغد

CONTEMPORARY HOSPITAL (C.H.)
HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

Hospitium's التي تعني مكاناً لاستقبال الضيوف.. والذي بنى عليه تعريف المؤسسات الإدارية المعنية بإدارة المستشفيات "أن المستشفى هي مؤسسة تضم هيئة طبية ويتوفر لها تسهيلات الرعاية الطبية التي تشتمل على أسرة التنويم إلى جانب خدمات الرعاية الصحية التمريضية والتي توفر للمريض التشخيص والعلاج.. إلا أن هذا التعريف وإن كان قد يشوبه بعض أوجه القصور إلا أنه يعد تعريف وظيفي فقط بعيد عن شمولية المعنى وتكامل المبنى من الخدمات المطلوبة واهتم بتحديد الهيئة الطبية فقط دون الإشارة إلى باقي الهيئات الفنية أو الإدارية كفئات لها دور حيوي في تقديم خدمات الرعاية الصحية.. كما أن هذا التعريف قد بعد عن تحديد الدور الاجتماعي للمستشفى.. ولذا وضعت منظمة الصحة العالمية تعريف أكثر إيضاحاً لأهمية الدور الذي تقوم به المستشفى على أنها "مُنشأة تنظيم طبي واجتماعي يقدم الرعاية الصحية للسكان ويشمل ذلك الجانب الوقائي والعلاجي.. وتمتد خدماته من العيادة الخارجية إلى البيئة المنزلية للمترددين.. إلى جانب كونها مركزاً لتدريب العاملين في المجال الصحي ومركزاً لإجراء البحوث الاجتماعية والبيولوجية".

وأصبح الدور الذي تقوم به المستشفى في عصرنا الحالي "المستشفى المعاصر" Contemporary Hospital يقتصر على مجرد تقديم الخدمات العلاجية تأسس على تطوير خدمات المستشفى في الإطار التعريفي الخدمي بأنها "مكان لإيواء المرضى والمصابين حيث يتم علاجهم".. إلا أن مستشفى الغد Hospital Tomorrow قد أصبح لها أدوار متعددة.. كما جاء في التعريف الوظيفي الشامل لها على "أنها تنظيم طبي متكامل يستهدف تقديم الخدمة الصحية بمفهومها الشامل وقاية وعلاجاً تعليمياً وتدريباً.. وإجراء البحوث

توطئة:

المستشفى .. نظرة واقعية:

Hospital – Realistic Indeed View

إن تحديد النظرة الواقعية لمستشفى الغد Hospital Tomorrow ما بين المستشفى المعاصر والمستشفى الحديث يضع مستشفى الغد في مكانها الصحيح خاصة في شريحة خاصة لقطاع الخدمات الصحية.. فهي مستشفى الغد وكل يوم له غد.. ولذا فإنها ليست لعنصر دون الآخر أو لزمن ينتهي طال أو قصر ولا تقف عند حد معين من التحديث والتطوير التقني والفني والإداري.. ولكنها مستشفى البقاء لا يعجزها ظروف مادية وتساير كل المتغيرات البيئية وتلبس كافة الاحتياجات المجتمعية.. ولذا فإن النظرة الواقعية لمستشفى الغد.. تتبع من التحول الذي حدث في كثير من النواحي الإدارية الخدمية المهنية الفنية في تحديد الأهداف وتحديد الشكل وتحقيق النتائج وتفاعيل مقدمي الخدمات مع المستفيدين منها وإحداث التأثير المطلوب في المجتمع المحلي من مؤسسة أو منظمة صحية طبية إلى تنظيم صحي طبي اجتماعي يهدف إلى تقديم أقصى مستوى من الرعاية الصحية وضمان تحقيق المواطنة الصحية.. باعتبار أن "مستشفى الغد كيان اقتصادي صحي في مجتمع نام ومتقدم"

Hospital Tomorrow is a Healthy
Economic Entity in an Advanced
Developing Society

وإن كان مصطلح المستشفى Hospital باللغة الإنجليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية

والممارسات العملية وتطبيقاتها باتدماج المحددات الإدارية النظامية التنظيمية الإدارية والوظيفية في تقديم خدمات المستشفيات.. لارتباط كلا منهما بالآخر ما ينطوي عليه من خدمات صحية طبية مجتمعة.. مع تحديد أدوات وأساليب تقديمها ورقابتها وتقويمها.

• التعريف الإداري النظامي للمستشفيات:

Hospital Systematic Administrative Definition

هو التعريف الإداري القانوني الذي ينظر إلى المستشفى كمؤسسة أو منظمة أعمال تقدم الرعاية الصحية للمترددين عليها.. ويضع هذا التعريف المحددات الإدارية النظامية للمستشفى على أنها:

- مؤسسة طبية مرخص لها رسمياً.
- تقدم خدمات رعاية طبية منتظمة بمستوياتها المختلفة.
- تتم من خلال إدارة عمليات خدمية تشخيصية وعلاجية متكاملة.
- تضم هيئة طبية منظمة من القوى العاملة الصحية.
- تضم عدداً من الأسرة لا يقل عن ستة أسرة.
- تسمح ببقاء المريض بالأقسام الداخلية لمدة تزيد على ٢٤ ساعة.
- تتوافر فيها الخدمات الطبية الأساسية بالتكامل مع إدارتها الخدمية.
- تتوافر فيها سجلات طبية مستوفاة يسهل حفظها واسترجاعها.

• التعريف التنظيمي الوظيفي للمستشفيات:

Hospital Organizational Vocational Definition

هو التعريف الإداري الخدمي الذي يركز على الهدف من إنشاء المستشفى وإعداد هيكلها التنظيمية التي توظف لتقديم خدمات الرعاية الصحية للمترددين عليها من الأفراد والمجتمع المحيط ويضع هذا التعريف المحددات الإدارية التنظيمية الوظيفية للمستشفى على أنها:

الصحية في مختلف فروعها الأكاديمية والتطبيقية الإدارية والصحية.. وهكذا فإن مستشفى الخد مما تشمله من موارد مادية وبشرية تعد المكان الأول الذي يفكر فيه الإنسان حينما يحتاج إلى الرعاية الصحية العضوية والذهنية أو النفسية في مراحل العمر المختلفة للشرايح المجتمعية باختلاف لغاتها ومستوياتها وثقافتها وماديتها.. ولذا فإن النظرة الواقعية لمستشفى الخد قد خلصت إلى "مستشفى التكامل الخدمي الصحي القلب المهني الاقتصادي" Integrated Health Services Hospital- Vocational Economic Heart للممارسة الطبية والذي يمارس خدماته بصفة منتظمة مستمرة باستخدام التكنولوجيا المتطورة والتقليبات العالمية.. حيث يتوافر لهذا القلب المهني الاقتصادي أوعية دموية شرياته وأوردته التي تنقل وتمد وتغذي من الخدمات الإدارية التي في مجملها تلزم التكامل الخدمي من خدمات الفندقية والتغذية العلاجية والتسجيل الطبي وغير ذلك.. كما أن هذا القلب المهني الاقتصادي قد أصبح مسئولاً عن تغذية أعضائه من القوى العاملة الصحية بتقديم خدمات التدريب والتثقيف الصحي والتنظيم المستمر.. مخاطباً كافة أطراف الدورة الدموية الطرفية بالبيئة الداخلية والخارجية في النواحي الإدارية والمهنية والبيئية الاجتماعية.. ويصبح هذا القلب المهني الاقتصادي مسئولاً عن صحة ما يقدم من خدمات متكاملة ومترابطة في إطار اقتصادي اجتماعي عند الطلب وعند الحاجة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة للقادرين وغير القادرين.

المستشفى المعاصر المنهجية التعريفية:

C.H. Systematic Definitions

وفي ضوء هذه النظرة الواقعية لمستشفى الخد فقد أجمع علماء الإدارة على أنها تخضع وتطبق التصنيف التعريفي Systematic Classification للمستشفيات وهو "منهج تعريفي أقرته المؤسسات والمنظمات العلمية والعملية المحلية والعالمية المعنية بدراسة إدارة المستشفيات.. أخذاً من متابعة التعريفات وخبراتها

الاعتمادية التبادلية لن يفرق بين المستشفى المعاصر أو المستشفى الحديث أو مستشفى الغد.. إلا أنه في مستشفى الغد يعظم دور الإدارة في تحقيق أهداف المستشفى خاصة تلك المرتبطة بالصحة العامة وصحة المجتمع والتنمية البشرية المهنية والتقنية.. وتأخذ منهجية الإدارة في مستشفى الغد بتعظيم وتفعيل دور الخدمات الطبية المجتمعية الذي تقدمه ارتباطا مع الاستراتيجيات الصحية للإقليم أو الدولة.. وإن من أهم ما يدور عن إدارة مستشفى الغد ودورها في تحقيق المستوى المطلوب من خدمات الرعاية الصحية المجتمعية بمنظورها الشمولي والتكاملي.. هو إيضاح محتوى ومضمون الأسس الإدارية بخدمات المستشفى المعاصر - مستشفى الغد C.H - T.H. Administrative Principles.. في عناصر ماهية الإدارة.. الهياكل التنظيمية.. النظم الرقابية.. معاملات الربحية.. النظم الرقابية.

• ماهية الإدارة.. المستشفى المعاصر - مستشفى الغد:

C.H- T.H. Administrative Essence

تختلف وجهات النظر والآراء عن ماهية إدارة خدمات مستشفى الغد.. خاصة عند التطبيق.. حسب موقف وتعليم وثقافة من يتناولها ومن يتعامل معها.. سواء من جانب الهيئة الطبية أو من جانب الهيئة الإدارية.. وقد أوجد هذا الاختلاف على ساحة الإدارة الصحية ظهور فريق ثالث يحسم العملية الجادة دائمة التطوير في مواجهة المتغيرات دائمة الحدوث.. ألا وهم أولئك المتخصصون في علوم إدارة المستشفيات.. والذين أصبحوا يعملون على توفير كوادر علمية مؤهلة في فن إدارة الخدمات المتنوعة بالمستشفيات.. وتطبيق مبادئ وأساليب الإدارة العلمية في جميع أنظمة وعمليات وإجراءات وأنشطة الخدمات بالمستشفى.. وهذه الكوادر هي ما يحتاجه نظام وأسلوب الإدارة في مستشفى الغد.. لتحقيق التوازن المطلوب ما بين المهام الإدارية والمهام المهنية الفنية والخدمية المجتمعية.

- مؤسسة طبية مرخص لها رسمياً تتيج تحقيق أهدافها وأغراضها في الإطار الصحي المجتمعي.
- تقدم خدمات رعاية طبية منتظمة متكاملة.. تحدد أهدافها وأنواعها ومستوياتها بمشاركة المستفيدين منها تلبية لاحتياجاتهم الحقيقية.
- تركز على احتياجات المجتمع التنموية الصحية بالتوجهات الإدارية الببيلة المجتمعية.
- تؤدي الوظيفة الاقتصادية في تطبيق الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق مبدأ الخدمة مقابل التكلفة.
- تؤكد على أن المعيار الأمثل المعبر عن حسن إدارة المستشفى هو مصلحة المواطنين والمجتمع.
- يتوافر فيها نظام للمعلومات حديث يسمح بالاتصالات الداخلية والخارجية وحفظ المعلومات الطبية.
- تعمل على تنظيم العمل في الخدمات الطبية الأساسية والمعاونة والتخصصية بنسب متوازنة من عدد الأسرة دون فاقد في الوقت والجهد أو المال.

وهكذا فإن نتيجة الاندماج الحادث بين التعريف الإداري النظامي التنظيمي الوظيفي قد حدد رؤية واضحة.. تعرف إدارة المستشفى المعاصر C.H مستشفى الغد T.H. بأنها "إدارة حديثة معاصرة في إطار المفهوم الحديث للإدارة والعلوم الإدارية.. توجه لتحقيق الخدمات الصحية بأعلى مستوى من كفاءة الأداء وكفالية الإنجاز.. بتجميع جهود تخصصات عالية متميزة طبية وإدارية وفنية.. تعمل على تجهيزات طبية حديثة تواكب التقنيات والتكنولوجيا العالمية".

المستشفى المعاصر.. المنهجية الإدارية:

C.H. Systematic Administration

من المؤكد أن منهجية الإدارة في مستشفى الغد لن تختلف كثيراً عن منهجية إدارة المستشفى على صفة العصور.. فالأسس والمبادئ والركائز الإدارية واحدة.. وتطبيق وظائف الإدارة وعلاقاتها

والذي يحقق تنشيط وظائف إدارة الجودة بالمستشفيات.. ونقلها من المعاملات الورقية (الإجراءات) إلى المعاملات التأهيلية التخصصية (الإعداد) إلى معاملات التطبيق الصحيح (الإدارة).

• معاملات الربحية.. المستشفى المعاصر - مستشفى الغد:

C.H- T.H. Transaction profitability يتوجه المفهوم الحديث لإدارة مستشفى الغد باعتبار أن الربحية ليست بالضرورة أن تكون هي الهدف الأساسي لخدمات المستشفيات حتى وإن كانت الخدمة متميزة ذات تكلفة عالية أو غير نمطية ذات نوعية فندقية أو سياحية.. وذلك لأن المعاملات الإنسانية الاقتصادية تفرض نفسها على اقتصاديات الربحية في المستشفيات عموماً سواء كانت حكومية أو استثمارية أو خيرية بتفضيل الربحية المعنوية على الربحية المادية.. وذلك أمر أساسي يخضع له إدارة مستشفى الغد.. وإن كانت هناك علاقة مضطربة بينهما.

المستشفى المعاصر.. المحددات الإدارية:

C.H. Administrative Parameters • المستشفى المعاصر - مستشفى الغد.. منظمة الغد:

C.H – T.H. Organization Tomorrow مما لا شك فيه أن هناك ارتباط إداري بين مستشفى الغد ومنظمة الغد.. يتمثل في الكيان الإداري والمحددات الإدارية.. وكلاهما منظمة إدارية تطبق وظائف الإدارة وأن اختلفت الأهداف والنتائج والخدمات.. إلا أنهما يتفقان على مبدأ واحد ألا وهو الغد.. ما يوفر لمنظمة الغد ومستشفى الغد الأساس والبقاء والتحديث والتطوير وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

تعرف منظمة الغد Organization Tomorrow بأنها المنظمة القادرة على الاستمرار والبقاء والتواجد في السوق التنافسي.. ومواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية ومواكبة التقدم

• الهيكل التنظيمية.. المستشفى المعاصر - مستشفى الغد:

C.H- T.H. Organizational Structure ومن الاتجاهات التي تدعم إدارة مستشفى الغد سلامة هيكلها التنظيمية سواء الإدارية أو الوظيفية والتي تتجه حالياً إلى اختيار نموذج الهيكل المناسب للمستشفى حجماً ونوعية.. في إطار ارتباطي بين الهيكل التنظيمي الإداري والهيكل التنظيمي الوظيفي فيما يطلق عليه نموذج الهيكل التنظيمي المعاصر Contemporary Organizational Structural Model الذي يحقق لمستشفى الغد.. استقلالية وتجميع الخدمات.. إعمال المبادئ والمفاهيم الإدارية.. المرونة في التمثيل الإداري.. توفير مناخ عمل محفز.. التفويض ومنح الصلاحيات.. الرقابة والسيطرة.. الجوانب الإنسانية والسلوكية.. الاتصالات الإدارية.. الاستعانة الاستشارية.

• النظم الرقابية.. المستشفى المعاصر - مستشفى الغد:

C.H- T.H. Control System إن تفعيل النظم الرقابية في مستشفى الغد بعد من الأسس المهمة والتي أصبحت مسئولية الإدارة العليا بالقطاعات الصحية المحلية والدولية التي استوعبت واستجابت لوجوب خضوع المستشفيات على صفة الصوم للرقابة.. وهي رقابة دقيقة ترتبط بمعايير محددة متجددة مع كل غد.. وتؤدي وظيفة الرقابة في المستشفيات على صفة الصوم بمعرفة الراسات الإدارية والإشرافية وكذلك بمعرفة العاملين أنفسهم ولكن في مستشفى الغد تطبق النظم الرقابية بمعرفة هيئة رقابية مختصة خارجية.. من الإدارة الرئاسية للقطاع الصحي.. والتي يكون من أهم أهدافها تطبيق النظم الرقابية بما يتواءم عالمياً مع الوصول إلى اعتمادية المستشفيات Hospital Accreditation كمؤشر أساسي ونهائي للاعتراف بمستشفى الغد.

ولذا فإن النظم الرقابية بهذا المفهوم والمضمون والمعنى تضمن استمرارية الخدمات التي تقدمها المستشفى بمستوى الجودة المطلوب..

- كما يتمثل استخدام التكنولوجيا الطبية الحديثة في مستشفى الغد في تطبيق المؤشرات التالية:
- إنشاء ودعم شبكة اتصالات ونظم معلومات متكاملة.
 - استخدام تقنيات علمية وتكنولوجيا حديثة في التشخيص والعلاج والإدارة.
 - توفير التجهيزات والمعدات الحديثة الطبية والفنية.
 - تفعيل خدمات التسويق الطبي بالأسلوب الإعلامي الإرشادي التوجيهي.

المواجهة.. الإدارة الحديثة.. التغيير:

Confrontation - Updated

Administration - Change

- يتطلب التغيير في الإدارة الحديثة بمنظمة الغد تفعيل النظم الإدارية التالية:
- الإدارة بالتمكين.. الإدارة بالتفويض..
 - البعد عن المركزية.. الاعتماد على التخصص الوظيفي.
 - إدارة التوافق.. الارتباط بين أهداف المنظمة والأهداف القومية.
 - الإدارة الإستراتيجية.. بالتخطيط للمستقبل.. الوضوح.. المرجعية.. التوقيت.
 - هيكل الجهاز الإداري.. بإعادة الهيكلة على فترات زمنية وعند الاحتياج.

- وتساعد التطبيقات العملية من أجل التغيير في مستشفى الغد على تطبيق النظم الإدارية التالية:
- الاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة.
 - الربط بين أهداف المستشفى وأهداف الإدارة والمؤسسات.
 - الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث.
 - مواكبة البيئة الخارجية المحلية والعالمية.

التكنولوجي والتحديث الإداري ونظم المعلومات.. والتكيف مع البيئة المحيطة وتنمية مهارات القدرة على التنبؤ والتوقع مع الاستعداد الدائم والمستمر بتسخير كافة الإمكانيات للحماية من أخطار الممارسات الإدارية المهنية.. وتقديم خدماتها بالأساليب والنظم في إطار المحددات الإدارية التحدي المواجهة والدعم.

وتحقق المستشفى المعاصر - مستشفى

الغد الوظائف والمهام الواردة بتعريف منظمة الغد سواء من الناحية الإدارية أو التطبيقية حيث إن مستشفى الغد هي منظمة تخضع للأسس الإدارية الحديثة والتوجهات الإدارية الخدمية الاجتماعية التنموية.. تطويراً للركائز الإدارية التخصصية الصحية المتعامل بها ومن أجلها في المستشفى.. ولذلك فإن مستشفى الغد تطبق المحددات الإدارية بمنظمة الغد باستخدام معايير الأداء الحديثة لتحقيق الأهداف التطويرية للخدمات الطبية والرعاية الصحية التي تقدمها المستشفى للأفراد والمجتمع والتي يصعب حصرها لأنها تظهر كل يوم في صور جديدة بناء على احتياجات جديدة.. وتقدم مستشفى الغد خدماتها الصحية الطبية بالأساليب والنظم في إطار المحددات الإدارية التحدي Challenge والمواجهة Confrontation والدعم Support.

التحدي.. التكنولوجيا الحديثة.. الاحتياج

Challenge - Updated Technology - Needs

- يتمثل التحدي في استخدام التكنولوجيا الحديثة في منظمة الغد تفعيل المؤشرات التالية:
- الاعتماد على نظم المعلومات وتحديثه بتخطيط قيود الوقت والمساحة.
 - دعم الاتصالات الحديثة بالتكامل والتنسيق بين الجهات الداخلية والخارجية.
 - إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لصيانة الموارد البشرية.
 - توفير مبني صحي متكامل هندسياً وفنياً وتوفير الأمان.

- تكلفة قليلة وفي وقت محدد بحسن استخدام الموارد.
- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين والاهتمام بحقوقهم.
- زيادة فاعلية المترددين وتوفير نظام فندقية للمرضى ونوهم.

المستشفى المعاصر الاستراتيجية التطبيقية

(الإستراتيجية التنفيذية.. التحول إلى
المستشفى المعاصر)

C.H. Executive Applied Strategy

المستشفى المعاصر .. دواعي التنفيذ:

(مؤشرات التخطيط)

Planning Indicators

تتعدد دواعي التنفيذ في المستشفيات القائمة لكي يتحول إلى المستشفى المعاصر.. المستشفى الحديث.. مستشفى الغد.. والتي تستند على الدراسات البيئية والرقمية الداخلية والخارجية في تحديد وتشخيص المشكلات الإدارية والتنظيمية بالمستشفيات.. والتي تعد المؤشرات التخطيطية للتغيير المطلوب - Requested Change
Planning Indicators وقد أظهرت هذه الدراسات في مواقع خدمية كثيرة وفي بعض البلدان النامية ومنها البلاد العربية أن دواعي التنفيذ للمستشفى المعاصر تشمل على:

- تضخم الجهاز الإداري والطبي.
- بطء وتعقيد تنفيذ الإجراءات.
- عدم ملائمة التنظيمات.
- تصعيد الأمور إلى المستويات الأعلى.
- الخطأ في انتقاء وتعيين وتسكين الوظائف.
- افتقاد نظم قياس وتقييم الأداء.
- التأخر والتردد في اتخاذ القرارات.
- الإسراف وسوء استخدام الموارد.
- السلبية الإدارية.

الدعم.. دعم القوى العاملة.. التميز

Support - Manpower Support - Distinction

يتمثل دعم القوى العاملة في منظمة الغد في تفعيل المحتويات العلمية للبرامج التدريبية التالية:

- اختيار قيادة مبتكرة مبدعة رائدة.
- المشاركة الفعالة في صنع القرارات وحل المشكلات.
- تنمية السلوك الوظيفي والحس الإداري.
- الاهتمام بحقوق القوى العاملة وتوفير المنافع المادية والمعنوية.

وتساعد التطبيقات الصلبة لهذه البرامج التدريبية على تنمية القوى العاملة الصحية على:

- تطبيق أسلوب الابتكار والإبداع والريادة.
- تكوين الفريق الصحي بالكفاءة العالية التي تمكن من المشاركة الفعالة.
- توفير نشاط علمي ولجان علمية للتدريب والبحوث.

- التقييم والتحسين المستمر لأداء العاملين.
هذا وتتجمع نتائج التطبيقات الصلبة للمحددات الإدارية في المستشفى المعاصر - مستشفى الغد في الاستجابة للاحتياجات وتحقيق التغيير المنشود والتميز في الأداء وتقديم الخدمات الصحية الطبية المتمثلة في المحددات الإدارية التنفيذية لخدمات المستشفى المعاصر - مستشفى الغد C.H - T.H. Administrative Executive

: Parameters

- تلبية احتياجات المستهلكين والمنتفعين الفردية والمجتمعية.
- تشجيع البحوث العلمية والتطبيقية في مجال الإنتاج.
- تحفيز التنافس الإيجابي المؤسسي وللقوى العاملة داخل وخارج المنظمة.
- التطوير المستمر للمنتج لمواجهة المنافسة الجادة.
- تقديم جميع الخدمات الصحية لكل الفئات وتمتد للمجتمع الخارجي.

الحقيقة المؤكدة أن الإجراءات الأكثر بظنا والأكثر تعقيدا بصفة عامة تؤدي إلى خلل في الخدمات المقدمة.

ويدل على هذا بشكل قاطع أن إتجاز خدمة طبية من نوع معين لابد وأن تنجز في الحال وأن ذلك ليس له علاقة بصعوبة إدارية في العمل أو ضرورة استيفاء خطوات معينة ينتج عنها بطء الإجراءات الذي سوف يؤثر بطريقة مباشرة على النتيجة المرجوة من تقديم هذه الخدمة.

ويجب ألا يحتاج المواطن إلى مراجعة الإدارات بصفة مستمرة لإتجاز خدمته.. لذلك يؤدي بطء الإجراءات الخدمية الطبية المطلوبة إلى فقدان الثقة بين المرضى والطاقم الطبي بما ينعكس على كفاءة المستشفى وسمعتها في السوق التنافسي.

• عدم ملائمة التنظيمات:

Inappropriate Regulations:

حيث تتكرر حالات الغموض وعدم الدقة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.. غالبا نتيجة عدم تخصيص القام على تحديدها.. وأحيانا نتيجة عدم إدراك ارتباط الاختصاص بأهداف المستشفى.. إن التعامل غير المؤهل مع مسائل التنظيم والاختصاصات بالمستشفى سينتهي حتما إلى خرائط تنظيمية مليئة بالمربعات والمسميات.. ولكنها تكون فارغة من المضمون.. وأحيانا بعيدة تماما عن تحقيق أهداف المستشفى.

وإذا لم يرتبط التنظيم بالهدف.. تعذر التحديد الصحيح للمهام وبالتالي تعذرت محاسبة القائمين على الأمور ماذا أنجزوا؟ وما حققوا.. هل المقصود مثلا أن نقيس فاعلية المستشفى بعدد المترددين عليها أم نقيس الفاعلية بمستوى ما تم تقديمه من خدمات.. وارتباط أهداف المستشفى بحاجة المجتمع في نفس الوقت قد تتكرر حالات تداخل الاختصاصات وتنازعها في الخدمات الطبية المختلفة الأمر الذي يتطلب فرزها وتخليصها من التداخلات على أسس تنظيمية علمية.

• تضخم الجهاز الإداري والطبي:

Administrative Inflation

لم يكن التضخم نتيجة التوسع في مهام المستشفيات أو تحسين خدماتها دائما وإنما كان نتيجة عدة عوامل في مقدمتها:

- رغبة الدولة في توظيف للخريجين حتى ولو كان العمل بغير حاجة إليهم.
- التفاوض عن التزام الموظفين بالعمل المنتج والانتظام في تنفيذ المسؤوليات.
- رغبة بعض مديري المستشفيات في زيادة حجم إدارتهم كمظهر لأهميتها وأهميتهم وبحثا عن السلطة.
- عدم العناية بالاستفادة من الموارد البشرية الموجودة والاعتماد على مصادر أخرى ببنية خارجية.

ويترتب على التضخم عدد من الآثار السلبية:

- تزايد التكلفة المباشرة وغير المباشرة بما لا يتناسب مع مستوى الدخل من الخدمات المقدمة.
- سوء استغلال الموارد البشرية المتاحة لزيادة الأعداد المعينة والتي قد تكون المستشفى في غير حاجة لها.
- انتشار مناخ التراخي والتسبب في التعامل مع الموظفين بسبب كثرتهم عن حاجة العمل وبالتالي تزايد فرص إفساد الموظف الجاد.
- الميل إلى تطويل الإجراءات وتعطيل المصالح لخلق أهمية للموظف الذي يستقر بداخله أن لا يتدخل أحد في عمله.
- تزايد صعوبة تحقيق الإدارة الفعالة لجهاز متضخم بدون مبرر وبالتالي تدهور مستوى الخدمة.

• بطء وتعقيد تنفيذ الإجراءات.

Implementation Complexity

سواء كانت ضخامة حجم المستشفى أو ضخامة الجهاز الإداري بها أو غير ذلك فإن

الكثير من المديرين على مختلف المستويات إلى تجنب البت في الأمور بشكل سريع.. أو إثارة رفع الأمر إلى سلطات أعلى.. وهو يعني أن المدير لا يقوم عنه بواجبه.. وهذا ينتج عنه القرارات غير الرشيدة.. وقد لا تتوافر كل المعلومات للسلطة الأعلى لاتخاذ القرار السليم.

ويضاف إلى هذا التأخر والتردد في اتخاذ القرارات إلى عدم تقنين وتنشيط قواعد العمل.. مما يخلق الحاجة المستمرة إلى توجيهات السلطات الأعلى وقراراتها.. وقد يكون ذلك على حساب وقتها.. كما قد لا تتسق التصرفات والقرارات مع بعضها وتكثر الاستثناءات بكل الآثار السلبية لذلك.

• الإسراف وسوء استخدام الموارد:

Resources Abuse

على الرغم من انخفاض مستوى خدمات بعض المستشفيات فإن هناك درجة عالية من الإسراف وسوء استخدام الموارد نتيجة لضخامة المستشفى.. ونتيجة غياب معدلات الأداء ونتيجة ضيق الألق أو عدم العناية بالترشيد.. أو الترشيد في المجالات الخطأ.. وإن هناك حاجة ملحة للتدريب على أساليب الإدارة الحديثة خاصة في مجال التمويل واتخاذ القرارات بطريقة منهجية سليمة مما يمكن من الحفاظ على الموارد المتاحة وحسن استخدامها.. وكذلك التدريب على تقنين وتنشيط قواعد العمل ونظمه في إدارة الشؤون المالية وإدارة خدمات المواد وغير ذلك.

• السلبية الإدارية:

Administrative Negativity

تمثل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تظهر على مستوى الإدارة العليا في القطاع الصحي أو الإدارة المؤسسية للمنظمات الصحية والمستشفيات في مظاهر السلبية الإدارية ومنها:

- عدم وضوح الهدف من التنظيم الحكومي على مستوى الوزارة أو الإدارة في بعض الحالات.
- التنظيم غير السليم بما يتضمن من اختصاصات غير محددة بدقة في كثير من الحالات.
- نظم عمل ولوائح غير متطورة بالإضافة إلى تشريع وظيفي بحاجة إلى التطوير.
- عدم العناية بأعداد وتدريب الكوادر الوطنية وغياب التخطيط السليم للقوى العاملة.
- التراخي وعدم الانضباط في العمل وغياب الثواب والعقاب.

• تصعيد الأمور إلى المستويات الأعلى:

Higher Levels Escalation

وهذه ظاهرة يلجأ إليها المسئول في أي موقع تجنباً لاتخاذ القرارات وإثارةً للسلامة والأمان.. وهي تعني أولاً قتل روح المبادرة وتحمل المسئولية لدى المديرين.. وتعني ثانياً تعطيل الخدمات التي تقدم للمرضى بدون مبرر وتعني ثالثاً أن المدير نتيجة لانشغال المدير الأعلى منه قد ينفذ ما يريدته مختفياً وراء توقيع من هو أعلى منه.. وتعني رابعاً احتمال انشغال المدير في المستوى الأعلى بأمور صغيرة إلى حد إهمال مسئولياته الأصلية وهذه كلها لا تصلح في التعامل مع المرضى.

• الخطأ في انتقاء وتعيين وتسكين الوظائف:

Appointment Functions Errors

يؤدي غياب النظام الرسمي المعتمد لوصف وترتيب الوظائف إلى عدم وجود معايير موضوعية تحكم المقررات الوظيفية أو تحديد المسميات الوظيفية أو تحديد الموازنات الوظيفية.. يضاف إلى ذلك الخلل الواضح في الاستحداث والتشغيل والتعديل للوظائف دون مرجعية علمية.. بل إن اجتماعات مناقشة موازنة الوظائف بين إدارة المستشفى وبين إدارة خدمات الموارد البشرية هي جلسات يسودها الجدل والمساومة أكثر من الترشيد والفاعلية.. ويترتب على ذلك خلل واضح في نفقات الباب الأول من موازنة الدولة.

• افتقاد نظم قياس وتقييم الأداء:

Performance Evaluation- System Lack

تواجه نظم المستشفيات نقص في كافة نظم قياس وتحديد معدلات الأداء بالمستشفيات.. وبالتالي ليس هناك اهتمام بتقييم أداء العاملين.. والنتيجة تساوي من يعمل ومن لا يعمل.. وتزايد احتمال ارتباط الترقيات بالعلاقات أكثر من الإنجازات.. كذلك فإن عدم وجود نظم سليمة لمكافحة أو عقاب الموظف بما يتوازي مع عمله إلى مزيد من التسبب وعدم الانضباط.

• التأخر والتردد في اتخاذ القرارات:

Decisions Taking Hesitation

تتكرر حالات اتخاذ القرارات بشكل غير علمي حيث لا تتوافر المعلومات الكافية أو البيانات الدقيقة.. أولاً نهتم بإجراء الدراسة الكاملة قبل البت في الأمور أو أحياناً تكليف الجهة ذات المصلحة بتنفيذ الدراسة مما قد يؤثر على الحياد والموضوعية في توصياتها.. في نفس الوقت يعمل

- خدمات لا تحتمل الأخطاء.. Non Error Services لأنها مسنولة عن أرواح المستفيدين منها.
- خدمات حركية ديناميكية.. Dynamic Services تواجه مواقف كثيرة متباينة تحتاج بقطعة.
- خدمات يصعب قياس مخرجاتها.. Output Measurement لأن الجانب الكبير منها نفسي معنوي.
- خدمات عاجلة طارئة.. Emergency Services تفرض المرونة الإدارية والتنسيق بين المهام.
- خدمات ارتباط بيني مجتمعي.. Community Environmental Services لاستيفاء الاحتياجات العلاجية الوقائية بدرجة عالية من التنسيق بينها.
- خدمات نظام مفتوح.. Open System Services يهتم بالبيئة الخارجية ومتطلباتها لإحداث التأثير المطلوب على الصحة العامة والأمن الصحي للمواطنين.
- خدمات تتوافر على مدى ٢٤ ساعة.. Hour Services ٢٤ بنفس الدرجة من الكفاءة حتى لا يتأثر مستوى الخدمات النهارية على حساب الخدمات الليلية.
- خدمات التطوير المستمر.. Continuous Development Services من خلال تحديث التجهيزات لمواكبة التقدم السريع في التكنولوجيا الطبية.
- خدمات التنبؤ بحجم ونوعية الخدمات.. Size of Services Predilection للاعتبارات الشخصية في طلب العلاج وصعوبة تنميط الخدمة أو ميكنة الأداء.
- خدمات حل مشكلات الصراع التنظيمي.. Organizational Conflict Solution Services الذي يظهر جلياً بين الإدارة الطبية والإدارية والأطباء وبعضهم والمرضى والفنيين.
- خدمات تعددية القوى العاملة الصحية.. Health Manpower Multiplicity Services تنظيم فئات ومستويات وتخصصات خدمية ونوعية متباينة.
- خدمات نظام مركب.. Complex Services System يحقق الترابط

- الإسراف والهدر في النفقات بسبب سوء استخدام الموارد.
- قصور أساليب الإدارة وعدم العناية باتخاذ القرارات بشكل علمي مبني على الدراسة والمعلومات.

وتظهر هذه الظواهر السلبية أن هناك حاجة ملحة وعاجلة في إدارة المستشفيات لمواجهة مثل هذه السبلات وغيرها وتحديث وتطوير الإدارة كما حدد العلماء ذلك في إطارين.. الأول تصحيح الأوضاع الإدارية الخاطئة وذلك بالاهتمام بالتنمية الإدارية.. والثاني التحسين المستمر في الأداء وذلك بالاهتمام بالتنمية البشرية.

■ المستشفيات المعاصرة : توجهات التنفيذ:

C.H. Implementation Directions

(مؤشرات التنظيم)

Organizational Indicators

وقد فرضت دواعي التنفيذ التوجهات الإدارية الخدمية التسويقية التي تحدث التحول المطلوب من المستشفيات التقليدية إلى المستشفيات الحديثة المعاصرة.. مستشفى الغد.. وذلك لتحقيق الوظائف الرئيسية لمستشفى الغد بأسلوب مواز ومستمر ومؤثر لتقديم خدمات الرعاية الصحية الطبية في الشق العلاجي وتقديم خدمات الطب الوقائي والتثقيف الصحي والاهتمام بالتدريب والتأهيل وإجراء البحث داخل المستشفى وخارجها.. بنفس القدر من الأهمية في التوجه الصحي المجتمعي للبيئة الصحية.

وقد حدد هذا التوجه العام للرئيسي العلاجي الوقائي البيئي المجتمعي لمستشفى الغد كمنظمة أعمال مجموعة من التوجهات الفرعية التخصصية التي تنفرد بها المستشفى عن باقي منظمات الأعمال.. هذه التوجهات تخدم تحقيق الخصائص المتميزة لخدمات المستشفيات حيث تهدف إلى التأثير على أسلوب الإدارة وتعرض على المدير المعاصر والإدارة المعاصرة التوجه الإداري الخدمي الاجتماعي التنموي Administrative Social Services Development Directions الذي يتمثل في الوصول إلى أن خدمات المستشفيات:

- خدمات منشآت متخصصة.. Specialized Services تعتمد على درجة عالية من كفاءة العنصر البشري.

- تقديم الخدمة المبسطة والميسرة للمترددين.
- استخدام أساليب ضبط واحتواء نفقات تشغيل المستشفيات.

محاور إحداث التنمية الإدارية-

المستشفى المعاصر: Administrative Developmental Axes

- التحديث المستمر لأساليب الإدارة.. بما في ذلك الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية ونظم المعلومات وتدريب القيادات الإدارية عليها.
- تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد الاختصاصات.. بما في ذلك بيان الصلاحيات والمسئوليات وسلطات الاعتماد.
- وصف وترتيب الوظائف.. بما في ذلك تحديد المهام التفصيلية وظروف ممارستها وشروط التأهيل والخبرة.
- السيطرة المستمرة على الأداء.. بما في ذلك وضع نظام عادل لتنظيم الأداء وتقسيم الوظائف والمتابعة المستمرة لتنفيذه والرصد المستمر لحالات الإشراف والهدر في الموارد في تقديم الخدمات.
- الحملة المستمرة للتوعية الصحية.. بما في ذلك نشر الوعي الصحي على كافة المستويات في العلاج والوقاية والتحذير من الإسراف أو الملل في أي منهما.

• التنمية المهارية البشرية:

Human Resources Skills Development

إن تنمية الأفراد سواء كان بالجهود الشخصية أو الجهود المؤسسية.. عامل رئيس في دعم نمو ومسيرة المؤسسة أو المستشفى.. كما هو مهم في الدول حيث يعد المقياس الحقيقي للحضارات.. حيث يتم التفاعل والتفاعل بين التنمية المهنية البشرية والخدمات الصحية الطبية للمستشفيات والخدمات المجتمعية.. بالتكامل بين الأجهزة والإدارات والقطاعات المختلفة في تحقيق المردود الإيجابي في رفاهية واستقرار المجتمعات.

الغايات والأهداف.. التنمية البشرية -

المستشفى المعاصر:

Human Resources Skills Development Goals and Objectives

- تطوير وتعديل الاتجاهات والمشاعر نحو عمل الفرد ومستوى كفاءته وعلاقاته مع

والتكامل بين المهام والأنشطة داخل الأنظمة الفرعية المتعددة ذات الخصائص المختلفة.

■ المستشفى المعاصر: إدارة الشفافية

C.H. Implementation Administration (مؤشرات الجودة الشاملة)

Total Quality Indicators

إن المستشفى المعاصر - مستشفى الغد قد اتسمت دوائر الخدمات التي تقدمها في المجتمع وقد أصبحت تقوم بوظائف عديدة من أهمها.. أنه مركز يوفر خدمات الرعاية الصحية العلاجية والوقائية والتأهيلية.. أنه مركز يوفر مكاناً لتدريب العاملين في المجال الصحي ورفع كفاءاتهم المهنية.. أنه مركز لعل الدراسات والبحوث الصحية والطبية العلاجية والوقائية.. أنه مركز لمباشرة التوجه المجتمعي لتحقيق البيئة الصحية.. وإذا كانت هذه الوظائف تمثل سمة تميز لأداء المستشفيات في تقديم خدماتها.. فإن ذلك قد أصبح له متطلبات كبيرة للتحقيق.. وذلك يستلزم إحداث التنفيذ.. إدارة التنفيذ.. في المحاور الإدارية التنموية التالية:

- التنمية الإدارية النظامية والتنظيمية.
- التنمية المهارية البشرية.
- التنمية التقنية الفنية.
- التنمية البيئية المجتمعية.

• التنمية الإدارية النظامية والتنظيمية:

Administrative Systematic Organizational Development

إن التنمية الإدارية هي مفتاح المستقبل لمواجهة الصعوبات والتحديات.. ولرصد واستثمار الفرص في المستشفيات.. والمساهمة في ضبط مسار المجتمع نحو الرفاهية والاستقرار.

الغايات والأهداف.. التنمية الإدارية -

المستشفى المعاصر: Administrative Development Goals and Objectives

- تطوير الأداء الإداري والمهني والفني.
- تحقيق التكامل والترابط بين الجهاز الإداري والجهاز الطبي.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تطوير الوظائف الخدمية الطبية والإدارية لتصميم وتنفيذ جوهر ومضمون.

• التنمية التقنية الفنية:

Technology Technical Development

باستخدام لتقنيات الحديثة في إدارة المستشفى لمواكبة ما حققه القطاع الطبي من تقدم كبير في مجالات تقديم الخدمات الصحية ومن أهمها العمل بالأساليب الإدارية الحديثة في إدارة خدمات السجلات الطبية وإدارة النظم المعلوماتية الطبية.

الغايات والأهداف.. التنمية التقنية الفنية

- المستشفى المعاصر:

Technology Technical Development Goals and Objectives

- تقديم القدر المناسب من الرعاية الصحية المتناسب مع الحالات المرضية في نطاق أوسع من حجم ونوعية الخدمات المرجوة.

- تحقيق النتائج المرجوة تشخيصًا وعلاجًا دون معوقات إدارية مادية أو مضاعفات إكلينيكية طبية.

- رفع الكفاءات الطبية والمهنية للقوى العاملة الصحية باستخدام التجهيزات الحديثة.

- توفير الرفاهية الاجتماعية للمرضى ورفع الروح المعنوية لهم بتقديم وسائل الراحة والمتعة في الانتظار والإقامة والمندقة الخدمية العلاجية.

محاور إحداث التنمية التقنية الفنية-

المستشفى المعاصر:

Technology Technical Developmental Axes

- الاعتماد على الأجهزة المتقدمة والتكنولوجيا عالية المستوى.. مما يحقق التشخيص الدقيق والشفاء بتكلفة أقل ومدة أقصر.

- تسخير الإمكانيات الحديثة من الخدمات الطبية المساعدة في تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة للأمراض المعدية والأوبئة.

- الاستفادة من التجهيزات الحديثة وتقنيات نظم المعلومات في دعم البرامج التدريبية في المجالات الفنية والإدارية للقوى العاملة الصحية (التعليم والتأهيل) والخواص (التوعية والتثقيف).

- إجراء البحوث والدراسات الصحية والإدارية بتوفير النظم المتقدمة التي توفر

الآخرين في مجال عمله من رؤساء ومرفوسين.

- تجديد المعلومات والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لكي يكون أكثر فعالية في عمله وأكثر توافقًا مع التطورات العالمية في مجال تخصصه.

- تطوير المهارات الفكرية والمهارات المهنية والتخصصية ومهارات الاتصال وقدرات التعامل مع الغير خاصة المرضى والزائرين.

- خلق جيل من القيادات الواعية المرنة التي تملك صلاحيات كافية تمكنها من مواجهة الظروف الطارئة والتعامل مع المواقف المفاجئة وغير المتوقعة.

محاور إحداث التنمية البشرية-

المستشفى المعاصر:

Human Resources Skills Developmental Axes

- إنشاء إدارة أو قسم أو وحدة خاصة لتطوير الموارد البشرية.. تكون مهمتها تنمية قدرات الأفراد بالتعليم المستمر والاطلاع والتفاعل.

- الرقابة المستمرة أولاً بأول.. لتمكين إدارة خدمات الموارد البشرية من اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ومعالجتها مع البيئة الخارجية في الوقت المناسب.

- مراجعة وتقييم أنشطة الموارد البشرية.. داخل المستشفى وخارجها لمعرفة مدى الأثر الذي حققه في بناء الشخصية القادرة على المساهمة في حلول المشاكل.

- إعداد أدلة تقييم للإدارات الخدمية التنفيذية الطبية.. وربط نتائج هذا التقييم مع ما اكتسبته القوى العاملة من خبرات ومهارات ومعرفة وقدرات على التفكير واتخاذ القرار الرشيد.

- التوجه بخدمات الموارد البشرية كوظيفة إدارية تستهدف التأثير في سلوكيات مختلف فئات القوى العاملة بالمستشفى.. وحثهم على المساهمة بمستوى أداء جيد لتحقيق الأهداف المخططة المؤسسية والتخصصية.

- تحقيق الرضا الوظيفي للقوى العاملة الصحية بجميع فئاتها ومستوياتها من خلال الارتباط بين المدخل المالي وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطوير الوظيفي الذاتي وعلاقات العمل والتطور التكنولوجي.

محاور إحداث التنمية البيئية المجتمعية - المستشفى المعاصر:

Community Environmental Developmental Axes

- إجراء التطعيمات والتحصينات والقيام بالفحص الطبي العام بشكل دوري والقيام بعمل التحليلات المعملية الدورية.. بما يحقق الحفاظ على صحة المواطن.
- اتخاذ التدابير الصحية في السيطرة على التلوث ومنع العدوى ومنع انتشار الأمراض والأوبئة بما يحقق حماية المجتمع.
- الاهتمام باختيار العناصر البشرية من القوى العاملة الصحية من المجتمع المحيط والذي يحقق التفاعل الاجتماعي السليم بينهم وبين المستفيدين من الخدمات الصحية وجمهور المتعاملين مع المستشفى.
- الدراسات المسبقة الصحية البيئية الاجتماعية خاصة لتحديد احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها في إطار تنظيمي مستمر يحقق أعلى درجة من الرضا ويرفع من قيمة الخدمات الصحية لدى المجتمع.
- تنمية الاتجاهات السلوكية الصحية الإيجابية ومجابهة الاتجاهات السلوكية السلبية التي تنتج عن عدم الوعي الصحي.
- دعم دور الثقافة الصحية في تقديم الخدمات الصحية والتركيز على المؤثرات الصحية للأفراد والتقارب بين المجتمع والقائمين بالخدمات الصحية.

معلومات وأجهزة حديثة تتناول النواحي الديموجرافية والجوانب الطبية والدراسات التطبيقية.

- توفير الوسائل الحديثة بتبادل الاتصال الإداري داخل المستشفى والاتصال المجتمعي خارج المستشفى والتي توظف لتحقيق التكامل الخدمي والمنافع المشتركة.

• التنمية البيئية المجتمعية:

Community Environmental Development

إن التنمية البيئية المجتمعية تحقق هدفين متوازنين تصين مستوى الرعاية الصحية وزيادة القدرة الإنتاجية للأفراد.. ولذا فقد أصبحت طلباً ملحاً التوجه الصحي المجتمعي للأفراد من خلال التوافق الاجتماعي في القيم والميول والرغبات التي تعتنقها الجماعات ذات الفئات والمستويات المختلفة التي تعيش في منطقة معينة.

الغايات والأهداف.. التنمية البيئية

المجتمعية - المستشفى المعاصر:

Community Environmental Development Goals and Objectives

- تقديم خدمات رعاية صحية ذات مواصفات وخصائص علمية وخاصة تتوافق والخصائص والصفات المشتركة للمواطنين في المجتمع.
- التعرف على المظاهر الاجتماعية المؤثرة على الخدمات الصحية في إطار التوصيف الدقيق للبيئة المحيطة.
- المساهمة في التخطيط الصحي القومي والمؤسسي وبإنتاجاته المرتبطة وتحقيق الاستفادة المتبادلة بين تقديم الخدمات الصحية والإمكانيات المجتمعية.

إن معرفة الذات الشخصية الإنسانية هي أقصر الطرق لبذل الجهد لإعدادها وتحقيق ارتباطها؛ من أجل نجاح السياسات الإدارية الشخصية والمؤسسية .. تخطيطاً وتنفيذاً ورقابة .. والبحث عن الذات الشخصية الإنسانية يكمن في معرفة من أنت .. هل أنت ما هو أنت عليه الآن؟ .. أم أنت ما تظن أنه أنت عليه في الغد؟ .. أو أنت ما يظنه رؤساؤك ومرؤوسوك وأقرباؤك ورفاقك فيك .

المدخل السابع والخمسون

الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد

CONTEMPORARY MANAGEMENT (C.M.) HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد المحددات التعريفية

- الإدارة المعاصرة .. نظرة واقعية .. هي الإدارة الحكيمة التي تحقق التوازن الإداري في إحداث طفرة التطور الإداري والتكنولوجي بصفة دائمة ومستمرة لمسيرة ومواكبة ظاهرة العولمة بمعاملات تبادلوية بين المدير والمرووسين من الثقة والنضوج والشراسة والسيطرة والأمان في المواقف المتعددة بإجراءات متغيرة.
- الإدارة المعاصرة .. المنهجية التعريفية .. ثبتت التعريفات المسائدة في أن الإدارة علم وفن والتعريفات الحديثة المكملة لها بأن الإدارة قيمة ووظيفة وصناعة .. في صياغة شمولية تكاملية تتناول الإدارة كعلوم نظرية منهجية وممارسات مهارية تطبيقية وأحكام الظواهر الإنسانية لتأدية وظائف الأعمال المحددة للمسؤولية والصلاحيات والسلطات من أجل إدارة العمليات والأنظمة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- الإدارة المعاصرة .. المنهجية الإدارية .. تأخذ بالدمج بين عمومية الإدارة في تطبيق وظائف الإدارة وعلاقاتها الاعتمادية للتبادلية وخصوصية الإدارة في تطبيق الإدارة النوعية وعلاقاتها المجتمعية في تحقيق التوازن الإداري وفاعلية التفاعل بين النظم الإدارية المختلفة لضمان كفاءة الأداء وفعالية الإنجاز.

الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد المحتوى العلمي

- توطئة:
- الإدارة المعاصرة .. نظرة واقعية.
- الإدارة المعاصرة .. المنهجية التعريفية (علم - فن - قيمة - وظيفة - صناعة)
- الإدارة المعاصرة .. المنهجية (التأهيل - القيادة - التنظيم - الممارسات - الأساليب).
- الإدارة المعاصرة .. المحددات الإدارية:
- متغيرات البيئة الاقتصادية .. متغيرات البيئة الإدارية .. متغيرات البيئة الاجتماعية.
- (التحدي - لمواجهة - الدعم)
- الإدارة المعاصرة .. الاستراتيجية التطبيقية (استراتيجية التنفيذ .. منظور تطبيقي)
- الإدارة المعاصرة .. دواعي التنفيذ .. التخطيط .. الدراسات الميدانية .. التخطيط الفعال.
- الإدارة المعاصرة .. توجهات التنفيذ .. التنظيم .. التنظيمات الإدارية .. التفاعل الاجتماعي .. الرقابة المستمرة.
- الإدارة المعاصرة .. إدارة التنفيذ .. الجودة .. التطوير والتنمية .. المفهوم الإداري الشامل.

الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد المحددات التعريفية

- الإدارة المعاصرة.. المنهجية الإدارية.. ترتكز على خمسة أسس ومبادئ (نظرية عملية تطبيقية) هي التأهيل الإداري.. بالعلوم الاجتماعية والإنسانية والرياضية والعلوم الصحية والطبية والإنسانية والقيادة الإدارية.. بالخبرات والمهارات والصفات القيادية محصلة الدمج بين الإدارة الصومبية والخصوصية.. والتنظيم الإداري بتحديد المواصفات القياسية لتحقيق التوازن بين الاحتياجات وطرق تشغيلها وتقديمها وسداد المقابل لأداء العمليات الخدمية الإنسانية.. والممارسات الإدارية التي تبني على قدرات وطاقات الأنشطة البشرية في التعامل مع وإحتواء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الإنسانية.. والإسلوب الإداري بالخصائص التي تميزه من الحركية والتطور المتجدد الاستمرارية.. الأداء التكاملي المجتمعي..
- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية.. في توظيف الإدارة لإظهار الكفاءات الإدارية في التعامل مع ثلاثة متغيرات اقتصادية إدارية مجتمعية بمعاملات التحدي المواجهة والدعم.. حتى تحتل الإدارة المركز القيادي والتربع على عرش السياسات التخطيطية التنموية التنفيذية المشتركة المؤسسية والقومية.
- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية.. التعامل مع المتغيرات البيئية الاقتصادية.. العمل بالتوليفة الإدارية الاقتصادية في مجال نظم إدارية تسويقية حديثة لمد الفجوات الاقتصادية من خلال إحكام الاعتبارات الإستراتيجية للسياسات الدولية ومحاذير التعامل الاقتصادي مع الحكومات المحلية والأجنبية.. تفعيل القياس الاقتصادي بمعاملات التلاحم والأسعار التنافسية من أجل تحقيق الربحية المناسبة.. التخطيط الاقتصادي بالمنهجية العلمية والتنمية الاقتصادية ومراعاة مصالح العاملين وتحقيق تحفيزات الاقتصادي القومي.

الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد المحددات التعريفية

- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية.. التعامل مع المتغيرات البيئية الإدارية.. الحفاظ على العلاقات التنظيمية وتحديث الهيكل التنظيمية والحل المتكامل لمشكلات الصراع التنظيمي والحفاظ على القدرات القيادية المتوافرة والاستفادة من الفروق الشخصية.. معالجة تخلفات العمليات الإدارية من خلال تطوير العمليات الإدارية للسياسات القلعة والعمل على الاستقرار السياسي الإداري.. التطوير المستمر لعمليات الرقابة المستندة إلى معايير قياسية موحدة واتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات.. الحرص والاهتمام بالأنماط الإدارية المختلفة بمحددات الوقت وتكنولوجيا المعلومات وتصميم الوظائف والتدريب الإداري.
- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية.. التعامل مع المتغيرات البيئية الاجتماعية.. العمل بالمفاهيم الحديثة لدور الإدارة في المسؤولية الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية والقيم الاجتماعية والمساعدة في الحل التكاملي للمشكلات الاجتماعية.. تحقيق الاستفادة القصوى من تحديد الحيز والنطاق الخدمي في تفعيل العلاقات مع المحاور الأساسية الحكومية والجمهور من أجل تقديم خدمة أفضل للعلاء والمواطنين.. الاستفادة بالموارد البشرية المجتمعية في اختيار العاملين.. والحرص على حمايتهم وتوفير مستوى إعاشة وكوادر مهنية لهم.. المدخل الإستراتيجي التكاملي في المناخ الداخلي والخارجي من أجل بيئة صحية اجتماعية ثقافية سياسية تنهض بالتنمية الاجتماعية.

الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد المحددات التعريفية

- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. نموذج تطبيقي حددت عناصره الإدارية في أربعة عناصر جمعت وهذبت وتطورت كل النظم الإدارية القديمة والحديثة.. العامة والخاصة لتصنع إدارة خدمية ذات توجه إنساني في كل المجالات.. تشمل الدراسات الميدانية والتخطيط الفعال (دواعي التنفيذ).. التنظيمات الإدارية والتفاعل الاجتماعي والرقابة المستمرة (توجهات التنفيذ) والتطوير والتنمية.. والمفهوم الإداري الشامل (إدارة التنفيذ) من أجل تحقيق جودة خدمات المستشفيات.
- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. الدراسات الميدانية.. تقوم بتحديد القدرات الإدارية للمستشفى في مواجهة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.. ومراقبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيق نظم الإدارة الحديثة.. وترسيخ القيم الإنسانية السلوكية من أجل دراسة التحديات ومدى تأثيرها على تقديم الخدمات الصحية بالجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. التخطيط الفعال بتحديد الأهداف ثم وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل في برامج تفصيلية تنفيذية واضحة العلاقات والارتباطات الإدارية في تنفيذ الصليات والمهام والأنشطة الخدمية الصحية بالكفاءة في الأداء وتخفيض التكلفة وتقديم الخدمات في الوقت المناسب بمعايير للجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. التنظيمات الإدارية تقوم ببناء الهياكل التنظيمية وإيضاح العلاقات التنظيمية في تنفيذ الإجراءات التنظيمية من خلال اللوائح التنظيمية المحددة للواجبات والمسئوليات والصلاحيات للموارد البشرية قيادة ومرومين بضمان التنسيق والتوجيه والتركيز على الإعداد والتشغيل للخدمات الصحية لتحقيق الجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. التفاعل الاجتماعي.. بالتفاعل الإيجابي من خلال المشاركة الاجتماعية والاتصالات الاجتماعية والمسئولية الاجتماعية الذي يمكن المستشفى من مواجهة المتغيرات الخارجية ويبنى التفاعل الإيجابي بين المستشفى والمجتمع المحيط من المشاركات المجتمعية والتكامل الاجتماعي في الكوثة العالمية واتساع النطاق الخدمي وتمثل الصورة الحقيقية لمستشفى التكامل الخدمي الصحي والرفاهية المجتمعية بالجودة المطلوبة.

الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد المحددات التعريفية

- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. الرقابة المستمرة.. تتم الرقابة على الأداء بالأساليب الرقابية الحديثة من خلال الرقابة الداخلية والخارجية الموسمية والمستمرة واستشارة الرقابة الذاتية للأفراد لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية والتخصصية للخدمات الصحية بلا أخطاء أو بالحد الأدنى من الأخطاء مع الإصلاح الفوري لتطبيق الجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. التطوير والتنمية.. الهدف الرئيسي للإدارة المعاصرة من خلال تنمية الشاملة للمؤسسة والعاملين بها والمستفيدين منها بمؤثرات التنمية البشرية.. التنمية الإدارية.. التنمية البيئية.. التنمية المجتمعية.. معاملات الكفاءة والفعالية للخدمات الصحية للمستشفى كمؤسسة إدارية وكيان اقتصادي بما يحقق ضمان واستمرارية مستوى الجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. المفهوم الإداري الشامل هو حقيقة القبول لدى كل الأطراف المتعاملة مع المستشفى.. أفراد ومؤسسات وهيئات ومنظمات بالرضا عن مستوى تقديم الخدمات الصحية والقدرة على التعامل مع الأسس الإدارية والتنظيمية للصليات الخدمية الصحية.. الموجهة للرعاية الصحية الفردية والمجتمعية.. وذلك من خلال وضوح الرؤية في تطبيقات وظائف الإدارة في المستويات الإدارية المختلفة كنظام يتعامل مع البيئة الخارجية يحقق طموحات العاملين وإبرك النجاح في علاج المرضى بعمليات التلاحم المجتمعي والتسهيلات التفاعلية وترسيخ القيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية كهدف أساسي لتحقيق التطوير والتنمية للخدمات الصحية بمعايير الجودة في مستشفى الغد.

الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد

CONTEMPORARY MANAGEMENT (C.M.)
HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

النظم والمعلومات في اكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات والتخطيطات الخدمية التي تعمل المستشفى في إطارها وفي الملائمة والمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة.

توطئة:

ويظهر في عالم إدارة المستشفيات نظم إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الهندسة.. وإدارة نظم المعلومات والإدارة بالأهداف الصحية.. وغيرها من خلال التعرف على أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والبناء التنظيمي وأسس النظم الإدارية التي تحكم نشاط القوى العاملة الصحية في خلق تفاعل إيجابي.. ما بين الواقع الصحي الموجود والتطور الصحي المأمول.

ويظهر بجلاء في النظرة الواقعية الفوارق الجوهرية بين الإدارة المعاصرة والإدارة التقليدية.. Traditional and Contemporary Management - Fundamental Differences الإدارة التقليدية تحدد أن تكون الإدارة مسنولة عن تطبيق وظائف الإدارة ويكون العاملين على اختلاف فئاتهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية بإتجاز وتنفيذ الأعمال المطلوبة وتكون المسائلة على تنفيذ الإجراءات.. بينما في الإدارة المعاصرة تتولي الإدارة تحديد الإطار العام لما يجب عمله وتمنح العاملين ما يكفيهم من حرية واستقلالية للقيام بالأعمال المطلوبة منهم وتكون المسائلة على أساس نتائج العمل وليست الإجراءات.. ويتضح ذلك أن أهم ما يميز الإدارة المعاصرة عن الإدارة التقليدية هو معاملات تبادلية من الثقة والنضوج والشراكة والسيطرة والأمان والمواقف بين المدير ومروسيه.

- الثقة.. ثقة المدير في نفسه وفي مروسيه.
- النضوج.. نضج المدير ومروسيه في تحمل المسؤولية.
- الشراكة.. شراكة المدير ومروسيه لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- السيطرة.. سيطرة المدير ومروسيه كلا في موقعه على الأعمال.

الإدارة المعاصرة .. نظرة واقعية:

C.M. Realistic Indeed View

لقد أصبح العصر الذي نعيشه هو عصر الإدارة.. فلم تعد مشكلة العالم اقتصادية بقدر ما هي إدارية.. ولما كان المفهوم الشمولي للإدارة Management Comprehensive Concept يعني "التدبير في استخدام الموارد المتاحة لتقديم أفضل خدمة.. وخفض التكلفة إلى أدنى حد بما يحقق الربحية.. دون التضحية بجودة المنتج أو الخدمة.. ودونما إرهاب للمستهلك أو المستفيد من الخدمات وتحمله مصروفات فوق طاقته.. وهذا هو ما يعرف بالمعادلة الصعبة التي يجب أن تغلب عليها الإدارة الحكيمة والتي بها الحكم والفيصل في نجاح المؤسسة أو فشلها.. وأنها المسئول الرئيسي عن تحقيق الأهداف الموضوعية.. ومن هنا أصبحت الإدارة المعاصرة (الإدارة الحكيمة) في المؤسسات والمنظمات هي الأقدر على حل هذه المعادلة الصعبة في تحقيق التوازن بين التكلفة مقابل الاحتياجات.. وتقديم الخدمات مقابل السداد.. والتميز والتفوق مقابل إرضاء المستهلك أو المستفيد.. وكفاءة الأداء مقابل الدافعية والتحفيز.

ومن البديهي أن الإدارة المعاصرة في توجهها كإدارة حكيمة لحل المعادلة الصعبة في تحقيق التوازن الإداري Administrative Balance للوصول إلى الأهداف الموضوعية.. تتأثر بظاهرة العولمة وما تحمله من تغيرات في كافة المجالات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وما تهدف إليه من استيعاب التطورات الإدارية وأثرها على الوظائف التقليدية والوظائف الرقابية خاصة في حلقات اقتصاديات الصحة والعلاج الشخصية والمؤسسية المحلية والعالمية.. والاستجابة للتطورات التكنولوجية باستخدام التسويق الطبي الإلكتروني واستخدام قواعد بيانات

• الإدارة فن .. Management ART

إن تعريف الإدارة فن يعني "أنها تقوم على المشاهدة والتدوين وردود الأفعال الفردية أو الجماعية والاستحسان والإنجاز" .. ويطوع هذا الفن من الأحسن إلى الأفضل إلى الأجود نتيجة الممارسة والمهارة في التطبيق العملي .. ممارسة المهبة الفطرية والمهارة المكتسبة في مجالات الإدارة المختلفة .. وبالتالي فإن القاتمين على الإدارة يجب أن يتوافر لهم مهارات وقدرات ينمي فيها الابتكار الإبداعي والريادة.

وهذا التعريف وإن كان ينظر إليه على أنه يبعد عن الإدارة الواقعية الحقيقية إلا أنه في أجزاء كثيرة يتماثل مع أساليب الأداء ويرتبط بالأفراد القائمين على إنجاز الأعمال بمنهجية الإدارة الإنسانية في تبني الأحاسيس والمشاعر التي تؤدي إلى التفاعل بين مقسمي الخدمات ومستهلكيها والمستفيدين منها .. ولذا فإن الإدارة فن في المكون الإداري سبب قوي لنجاح الإدارة القوية الحاسمة المتميزة الهادفة إلى الحضارة والرفق والسمو .. بالنقطة الكافية ودون التقيد بنوعيات رسوم الفنون القديمة أو الحديثة كما يتضح ذلك من المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كفن والتي نوجز منها:

- الإدارة فن إطلاق المشاعر وتبادل الأحاسيس في الإطار الإنساني.
- الإدارة فن المقابلات والمعاملات والعلاقات في الإطار السلوكي.
- الإدارة فن استخدام الأجهزة والمعدات في الإطار التكنولوجي.
- الإدارة فن التسويق والدعاية والإعلام في الإطار الاقتصادي.
- الإدارة فن اكتساب العملاء المتجدد يوميًا في إطار تقديم الخدمة المتميزة المعاملة الحسنة.

وهكذا فقد أصبح الرأي السائد أن الإدارة عملية ذات وجهين الأول يمثل العلم بمفهومه الإداري النظري والثاني يمثل الفن بمفهومه العملي التطبيقي .. وإن هذين الوجهين متكاملين .. فلا قيمة للعلم بدون تطبيقه .. ويصبح التطبيق قاصراً أو عشوائياً بدون علم متخصص .. ولقد تأكد هنا المعنى في أن الإدارة علم وفن في أكثر من دليل بمنظرة الإدارة في المؤسسات والمنظمات المختلفة والمتمثلة في المحددات الإدارية لمنهجية

- الأمان .. الأمان للمدير مساحة عمل وللمرؤوسين جدار حماية.
- المواقف .. المدير والمرؤوسين يتعاملون مع المواقف المتغيرة بسياسات وإجراءات متغيرة.

الإدارة المعاصرة .. منهجية تعريف

C.M. Systematic Definitions

لقد أصبح الأمر واضحاً وبت جلياً في ضرورة التعرف على علم الإدارة حتى تصل إلى ما هو متعارف عليه حالياً ويتطابق مع منهجية الإدارة المعاصرة .. وقد كتبت الإدارة إلى مرحلة قريبة جداً تعرف تعريفاً دقيقاً بأن "الإدارة علم وفن Management Art and Science يمكن القاد من تحريك الموارد المختلفة في إطار سلوكي قومي لصناعة الخدمة المميزة وذلك بالاستعانة بالقوي العاملة الصحية للقيام بالدار محددة يمكن توقع إنتاجها وقياسها".

• الإدارة علم:

Management Knowledge

إن تعريف الإدارة علم يعني "أنه صرح منهجي مصنف وحديث ومنظم من المعرفة الدقيقة لما تريد أن يفعله الأفراد وتجعلهم يفعلونه لتحقيق الأهداف المؤسسية .. ويؤسس هذا للتعريف على نظرية أو أكثر من النظريات الإدارية الرئيسية وبعض المبادئ العامة والتي يعبر عنها في صورة كمية من الخبرات والصلاحيات التي تسمح بالتنبؤ ورقابة الأحداث في المستقبل تحت ظروف معينة.

وهذا التعريف يحظى من الموافقة والتأييد ويدعم نور العلم والمعرفة في الإدارة بالمرونة الكافية ودون التقيد بالنصوص الجامدة أو النظريات القديمة .. كما يتضح ذلك من المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كعلم والتي نوجز منها:

- إن الإدارة علم للحركة بعيد عن النمطية والتكرارية.
- أن الإدارة علم التنمية الهادفة لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- أن الإدارة علم القرار الرشيد وما يرتبط ويتأثر به من نتائج.
- أن الإدارة علم توجيه الأفراد إلى إنجاز الأعمال بأسس ومبادئ.
- أن الإدارة علم تغيير وتكييف السلوك الإنساني.

الإدارة كعلم وفن Management Science and Art Administrative Parameters والتي نوجز منها:

- ثبات صلاحية الأسس والمبادئ والأصول الإدارية المبنية على العلم وتطبيق الكفاءة الإنتاجية المبنية على التطبيق العملي بفن وقدره وإتقان.
- نجاح البحوث والدراسات المتنوعة باتباع المنهجية العلمية الإدارية والمنهجية الفنية التقنية بمعاملات الدقة والتفاعل والنظام والترتيب وإجراء الخطوات العملية البحثية وعرض النتائج بالأساليب الإحصائية العلمية.
- الاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات وأساليب التحليل الكمية المتقدمة والتي يشارك في تسميتها وتداولها كنظم معلومات كلاً من العلم والفن.
- تدريس علوم الإدارة وفروعها المختلفة لموضوعية الدمج النظري والعملي لإمكانية توصيلها للدارسين وتحقيق الاستفادة في التطبيق.

وفي التاريخ التعريفي للإدارة بعد أن استقر هذا المفهوم "إن الإدارة علم وفن" لحظة طويلة من الزمان قد تبلغ قرن أو أكثر.. فقد ظهرت العديد من الإضافات التعريفية لعلم الإدارة سواء كانت مرئية أو غير مرئية ممارسة أم غير ممارسة.. إلى أن ظهر في علم الإدارة كتابات تتبنى عن الممارسات الإدارية في المؤسسات ومنظمات الأعمال بمنهجية لطريقة حديثة تؤكد على منهجية الإدارة بالتعريف أن الإدارة علم وفن.. وإضافة لتعريفات جديدة هي أن الإدارة قيمة.. الإدارة وظيفة.. الإدارة صناعة.. Value - Function - Manufacture وذلك لتحقيق اكتمال منظومة الإدارة.

• الإدارة قيمة Management Value

الإدارة قيمة كأحد حقول المعرفة التي تتصف على مظاهر السلوك الإنساني.. شأنها في ذلك شأن العديد من مجالات المعرفة الإنسانية الأخرى علم النفس وعلم الاجتماع.. وتهتم الإدارة بدراسة القيمة التي تحكم هذه الظواهر الإدارية الإنسانية.. وتختص الإدارة بقيمة إنسانية بدراسة الظواهر الإنسانية أكثر من اهتمامها بدراسة الظواهر المادية المتجردة.. وإن الإدارة كقيمة لا تتصف

بالثبات أو الجمود أو التحديد أو الإطلاق بل هي متعددة بين حدي المسموح وغير المسموح وصولاً إلى الأحسن والأفضل ملازمة للمتغيرات الاجتماعية والبيئية السلوكية التي تؤثر في تطبيق القيمة في فترات متغيرة.. إلا أن القيمة من صفاتها أنها العقل (العلم) والمشاعر (الفن) في إطار الشريعة الدينية والقوانين المحلية والدولية.. وهكذا فإن للقيمة أهمية إدارية خاصة يتضح من المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كقيمة والتي نوجز منها:

- الإدارة قيمة سلوكية شخصية
- الإدارة قيمة إنتاجية خدمية
- الإدارة قيمة علاقات ومعاملات وارتباطات
- الإدارة قيمة أسس ومبادئ الاتساق والمنهجية
- الإدارة قيمة اجتماعية ببنية.
- الإدارة وظيفة..

Management Functional

وإن تعريف الإدارة وظيفة قد جاء من نص تعريف الإدارة بأنها "هي الوظيفة التي تنطوي على أداء الأشياء بواسطة الآخرين وهي الوظيفة التي توجه الأفراد نحو غرض محدد.. وأنها الوظيفة التي تمكن من تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين".. وبالتالي فإن الإدارة وظيفة تحمل الأفراد بواجبات ومسؤوليات وتحدد لهم صلاحيات.. وقد جاء ذلك أيضاً من التعريف أن الإدارة هي الوظيفة المحددة للمسؤوليات والصلاحيات والسلطات بأنها هي "الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنفيذ ورقابة الواجبات المتعلقة بإنشاء المؤسسة أو المنظمة من تحديد المسؤولية الإدارية والمسؤولين عن تنفيذها سواء كانت مسؤولية إدارية تخطيطية أو مسؤولية إدارية مالية أو مسؤولية إدارية نظامية أو تنظيمية".. وهكذا فإن الإدارة وظيفة بمفهوم ومضمون تأدية الواجبات ويدعمها المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كوظيفة والتي نوجز منها:

- الإدارة وظيفة لجميع وظائف بسيطة متكاملة للأداء الشمولي.
- الإدارة وظيفة تفعيل وظائف العوامل السلوكية الإنسانية.
- الإدارة وظيفة تنظيم وظائف جهود الأشخاص الآخرين.
- الإدارة وظيفة تطبيق وظائف المسؤولية على المستويات والفئات المختلفة.
- الإدارة وظيفة دمج وظائف الإدارة التنفيذية وغير التنفيذية.

وتطبيقاً لذلك المفهوم فقد أجمع علماء الإدارة على أن الإدارة المعاصرة هي "معرفة أسلمية تدار بحرفية مهنية في إطار من القيم السلوكية الاجتماعية.. ويبنى عليها الوظائف الإدارية المهنية والفنية من خلال تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات للقوى العاملة لتنفيذ الصناعة المطلوبة من العمليات والأنشطة المختلفة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المؤسسية.. ويؤكد هذا المفهوم التعريفي التطبيقي الشمولي للإدارة المعاصرة الارتباط الوثيق بالأسس والمبادئ الإدارية التي تحدد أن الإدارة المعاصرة منظومة تمارس تكامل عمومية الإدارة وخصوصية الإدارة General and Special Management Integration .. أخذاً من الاستنتاجات والاستنباطات للممارسات الإدارية على النحو التالي:

- الإدارة المعاصرة درب من دروب المعرفة المستمرة ما بين العلم بالنظريات والمبادئ والفن بالممارسات والتجارب وتقنين الخبرات.
- الإدارة المعاصرة تتعامل عند التطبيق مع الجماعة وليس مع الفرد.
- الإدارة المعاصرة تحقق أهميتها بأهمية الهدف وضرورته.
- الإدارة المعاصرة ليست تنفيذاً للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.
- الإدارة المعاصرة هي فعالية الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة في الوقت الصحيح.
- الإدارة المعاصرة هي تنمية المهارات لمواجهة المواقف باستخدام التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.
- الإدارة المعاصرة هي القائد الذي يعرف وظيفته ومهامها ويشرف على نجاح تنفيذها.
- الإدارة المعاصرة عمليات إدارية خاصة حتمية في أي نشاط إنساني هادف يرتبط بالعمل الجماعي.
- الإدارة المعاصرة عمل إداري لتحقيق نتائج المجمع الحسابي لأداء أعضاء هذه الجماعة بالإضافة إلى نتائج عمليات التفاعل الإيجابي فيما بين أعضائها.

وهكذا تأخذ الإدارة المعاصرة بمنهجية التكامل بمفهوم الدمج بين عمومية الإدارة وخصوصية الإدارة.. عمومية الإدارة في تطبيق وظائف الإدارة وعلاقتها الاعتمادية التبادلية..

- الإدارة وظيفة تتسبب وظائف تكاملية داخلية وخارجية مؤسسية ومجتمعية.
- الإدارة وظيفة ضمان تحقيق وظائف تدبير الموارد وحسن استخدامها.

• الإدارة صناعة:

Management Manufacture

إن تعريف الإدارة صناعة يعني أنها "صناعة مهنة أو حرفة ناشئة عن علوم وخبرات ومهارات ولها أسس ومبادئ ومعايير وفقاً لاحتياجات المؤسسة وما يتم تنفيذه من عمليات وأنشطة..". ولذا فقد تحددت الإدارة صناعة ما بين المفهوم التعريفي للعمليات والأنشطة.. فالإدارة عمليات تعني أنها "هي الخطوات والإجراءات التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف على تنفيذه". وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في التنفيذ.. وتتم هذه العمليات عن طريق أعضاء عليهم واجبات ومسئوليات متعددة الأغراض وموجهة إدارياً للإدارة المؤسسية وإدارة العمل وإدارة المديرين وإدارة المروسين.. والإدارة أنشطة تعني حاصل تحديد الواجبات والمسئوليات المنبثقة عن العمليات.. وتتم هذه الأنشطة بالتوجه الإداري الكفاء والفعال للأفراد وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الوظائف التي تضمن التطبيق العملي الذي يدعم أن يكون الأداء في إطار المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كصناعة والتي نوجز منها:

- الإدارة صناعة تركز على العمليات والأنشطة المطلوب أدائها كما تركز على كيفية الأداء.
- الإدارة صناعة تشمل التنفيذ والتطبيق لمجموعة الوظائف الإدارية بحرفية ومهنية تضمن نتائجها الإيجابية.
- الإدارة صناعة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.
- الإدارة صناعة تنشيط تنفيذ البرامج المحددة للعمليات والأنشطة ورقابتها.

■ الإدارة المعاصرة.. المنهجية الإدارية:

C.M. Systematic Administration

إن التعرض لمنهجية الإدارة المعاصرة قد يبدو سهلاً وميسوراً إلا أن الحقيقة تقتضي تجميع التصنيفات التعريفية للإدارة كعلم وفن وقيمة ووظيفة وصناعة.. في منظومة إدارية.. تكتمل وتتكامل بها ما تحتاجه المؤسسات والمنظمات.. إدارة المدخلات والمخرجات وطرق تشغيلها..

التخصصية المهنية.. في التوجه المؤسسي المجتمعي في إدارة المؤسسات والمنظمات.

- التاهيل الإداري في الإدارة المعاصرة ومستشفى الغد.. وقد أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالدمج بين عمومية وخصوصية التاهيل.. حيث أنه لا يمكن إطلاق أن الدارسين في مجال العلوم الاجتماعية هم الأكثر قدرة على إدارة المؤسسات أو المنظمات الصحية (المستشفيات).. ولا يمكن إغفال الصفات والسمات الشخصية المحددة للإدارة الناجحة.. والتي يفرزها ويدعمها ويقويها الاهتمام بهذه العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية والعلوم الرياضية.. كما يعززها ويقويها ويدعمها الاهتمام بالعلوم الصحية والطبية والعلوم الإنسانية لكي يكتمل للإدارة تمام التاهيل وتصبح قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات الصحية (المستشفيات).. الأمر الذي جعل للهيئة الطبية نصيب وافر من إمكانية تحقيق هذا الدمج.. والذي حذا ببعض مفكري الإصلاح الاجتماعي من إقرار أن الهيئة الطبية فيها ما يمكن أن يتمتعوا بوصفهم قادة اجتماعيين ويمكنهم من تادية واجباتهم الاجتماعية ومسئولياتهم الطبية بمنهجية الإدارة المعاصرة.

• القيادة الإدارية:

Management Leader Ship

- القيادة الإدارية في عمومية الإدارة.. تتبنى وجهة نظر أنه لا فرق بين القيادة الإدارية في المؤسسات والمنظمات مهما اختلفت أنواعها وأهدافها ونوعية ملكيتها.. لأن العلوم الإدارية المؤسسية للقيادة الإدارية واحدة في أي تنظيم.. والوظائف العضوية للقيادة الإدارية واحدة في كل الفئات والمستويات.. سواء كانت قيادة إدارية للمصنع أو قيادة إدارية لإحدى الإدارات الإنتاجية بالمصنع أو قيادة إدارية في إحدى الإدارات الخدمية المساندة بالمصنع.. وكلها تقوم بتطبيق وظائف الإدارة المتعارف عليها من أجل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة المؤسسية والتخصصية.. وترتب على ذلك أعمال مبدأ إمكانية اكتساب ونقل مهارات القيادات الإدارية من قيادة لأخرى

وخصوصية الإدارة في تطبيق الإدارة النوعية وعلاقتها المجتمعية.. ويحقق هذا الدمج التوازن المطلوب إدارياً.. وضمان كفاءة القائمين على الإدارة.. وفاعلية التعامل بين النظم الإدارية وذلك من خلال تجميع وجهات النظر الإدارية العلمية النظرية والعملية التطبيقية في الأسس والمبادئ والأساليب الإدارية المعاصرة حيث:

- تتمثل الأسس الإدارية - الإدارة المعاصرة.. التاهل الإداري والقيادة الإدارية.
- تتمثل المبادئ الإدارية - الإدارة المعاصرة.. التنظيم الإداري والممارسات الإدارية.
- تتمثل الأساليب الإدارية - الإدارة المعاصرة.. الأساليب الإدارية الروتينية والحديثة.

• التاهيل الإداري:

Management Training:

- التاهيل الإداري في عمومية الإدارة.. يتبنى وجهة النظر أن التاهيل في العلوم الاجتماعية وفروعها من علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلوم الإحصاء والرياضة والهندسة هو التاهيل الإداري المطلوب لإدارة الأعمال استناداً إلى أن دارس العلوم الاجتماعية أقرب إلى النواحي الإدارية من دارس العلوم المهنية.. وأن علم الإدارة يجمع في طياته كل هذه العلوم الاجتماعية وفروعها.. مما يجعل لأصحاب هذه العلوم أقدراً على إدارة المؤسسات والمنظمات على الرغم من اختلاف مكونات وقدرات الشخصية القيادية في بعض هذه المجموعات الإدارية.

- التاهيل الإداري في خصوصية

الإدارة.. تتبنى وجهة النظر أن دارس العلوم المهنية يتوافر لهم مقومات الإدارة الناجحة وذلك نتيجة المهارات العقلية والسمات الشخصية التي اكتسبت أثناء الدراسة وبعد التخرج وخاصة في التعامل البيني المجتمعي.. فضلاً أن دارس العلوم المهنية قد اكتسبوا مهارات إدارية خاصة من المقررات الدراسية بقدر وافي في مجال العلوم الاجتماعية.. الدراسات النظرية والعملية والربط بينها.. الإدارة

الخبرات والمهارات.. وإن هذا الاندماج يمكن من ممارسة الإدارة بمعايير قياس مدى عقلانية ورشد القرارات الخاصة بالخدمة التي يقدمها الإدارة الخدمية أو القسم الإداري والذي يمكن من معرفة مردود ما يؤدي وما يقدم من خدمات صحية وطبية للمستفيدين والمجتمع والبيئة المحيطة.

• التنظيم الإداري:

Management Organization

- التنظيم الإداري في عمومية الإدارة.. أن العملية الإدارية تظل ثابتة بلا اختلاف مهما كان نوع المؤسسة أو المنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية.. وسواء كانت الحكومة هي المالكة أو الأفراد في صورة قانونية أو أخرى.. وسواء كان العمل بهذه المؤسسات تقليدياً أو عصرياً.. يدوياً أو أوتوماتيكياً.. سواء كان أعضاء التنظيم يشاركون بدرجة كبيرة في صنع القرارات أو محرومين منها.. وهكذا فإن التنظيم الإداري في عمومية الإدارة يستند على الأسس الهيكلية الإدارية التي تبقى هي العامل المشترك الأعظم في أداء وظائف الإدارة في المجالات الوظيفية المختلفة بالمؤسسة أو المنظمة.

- التنظيم الإداري في خصوصية الإدارة.. يتبنى وجهة نظر الارتباط الوثيق بين التنظيمات الإدارية والأهداف المؤسسية التخصصية.. باختلاف توجهاتها في تقديم خدمات مادية ملموسة.. أو معنوية غير ملموسة.. وتحقيق ربحية منظورة أو غير منظورة.. وهكذا تظهر في العمليات الإدارية صفة الخصوصية الإدارية التي تتفق ونوع المؤسسة أو المنظمة.. ويظهر بوضوح ثقل التنظيم الإداري التخصصي في المؤسسات الخدمية التي تحتاج لهياكل تنظيم أكثر تعقيداً وتقوم على إدارات خدمية متعددة ويمكنها قوى عاملة في وظائف خدمية مختلفة.. والأمر المؤكد أن هذا التنظيم الإداري في خصوصية الإدارة لا يخرج عن القوانين واللوائح والأطر التنظيمية الإدارية الحاكمة.

- التنظيم الإداري في الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد.. وقد

ومن موقع إبتاعي أو خدمي لأخر.. طالما أن الوظائف واحدة والأسس الإدارية في التطبيق واحدة.

- القيادة الإدارية في خصوصية الإدارة.. تتبنى وجهة نظر أن القيادة الإدارية المفردة لا يمكن أن تشغل عدة مناصب قيادية إدارية في مؤسسة واحدة أو في أكثر من مؤسسة.. فيها غالباً ما تنجح إذا كانت الوظيفة التي تشغلها مركزاً قيادياً الأقرب للتخصص المؤهل فيه.. كما أن القيادة الإدارية لا يمكنها أن تدبر مؤسسة أو منظمة واحدة في مجتمعين مختلفين في الفلسفة والنظام والتقاليد المجتمعية أو التعامل مع جمهور ذي خصائص ديموجرافية سكانية معينة.. لأنه يصعب استيعاب فلسفة أو نظام لم يسبق للقيادة الإدارية التعامل فيها أو اكتساب الخبرات أو المهارات التي تمكن من ممارسة إدارتها.. لأن النتيجة الحتمية الواقعية أن القيادة الإدارية إن لم تتمسك بالخصوصية فهي تدبر جزءاً واحداً فقط من العمليات الإدارية والذي لها فيه خبرة تخصصية من قبل تاهيلاً وتدريباً وممارسة.

- القيادة الإدارية في الإدارة المعاصرة ومستشفى الغد.. وقد أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالدمج بين عمومية وخصوصية القيادة الإدارية.. حيث أن جميع القيادات الإدارية بالمستشفى في كل المواقع الخدمية الإدارية والطبية لابد وأن تكون مؤهلة بخبرات ومهارات عمومية الإدارة جنباً إلى جنب مع خبرات ومهارات خصوصية الإدارة.. وإن كانت السمة المساعدة هي تغلب صفة خصوصية الإدارة على عمومية الإدارة لما للمستشفى من خصائص تفرض نظاماً إدارياً خاصاً يتفاعل ويتكيف مع النظام الإداري العام.. وإن كانت الفروق بين التاهيل والتدريب للقيادات الإدارية بالمستشفيات هي التي يؤخذ بها في التوظيف والتسكين للقيادات الإدارية في الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية.. فإن رئيس قسم التحاليل الطبية لا يمكن أن يشغل وظيفة رئيس قسم الأشعة.. والمدير المالي لا يمكن أن يصبح رئيس الفريق الجراحي في غرفة العمليات.. نظراً للتباين في المهام والأنشطة العملية والإدارية والتطابق في

والفعال للموارد المتاحة على نحو يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.. وعلى الأسس الإدارية الاقتصادية الاجتماعية.

- المهارات الإدارية في خصوصية الإدارة.. تتبنى وجهة نظر أن ممارسة الأعمال الإدارية يقتصر على مجال الأعمال فقط أي ما يكون للأعمال يكون للإدارة والعكس صحيح.. وفي ضوء ذلك فإن نوع الإدارة يتوقف على نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة أو المنظمة.. فإن المؤسسات التجارية تمارس نشاط تجاري يستلزم إدارة اقتصادية.. والمؤسسات الخدمية تمارس نشاط خدمي يستلزم إدارة إنسانية.. وإن كان هذا غير مطابق للواقع العملي لأن هذه الممارسات الإدارية وإن كانت تخصصية إلا أنها تستند على أسس ومبادئ ووظائف عمومية الإدارة.. وتتفاعل معها من أجل تحقيق المهام الأساسية للمجتمع.. على الأسس الإدارية الاجتماعية الاقتصادية.

- الممارسات الإدارية في الإدارة المعاصرة ومستشفى الغد.. وقد أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالدمج بين عمومية الإدارة وخصوصية الإدارة.. في ممارسة الأعمال الإدارية ارتكازا على ثلاثة أركان أساسية.. الأسس الإدارية الاقتصادية والاجتماعية.. والإنسانية.. باعتبار أن إدارة المستشفيات تمس هذه الجوانب فهي تقوم أساسا على الأنشطة البشرية في ممارسات إدارية توظف وتسهل وتحفز تقديم الأعمال من خلال الآخرين.. ولذلك تأخذ الركائز الإدارية الاقتصادية والاجتماعية وضعها الإداري ويتفوق عليها ويتفاعل معها الركيزة الإدارية الإنسانية.. وكلها توظف لتحقيق المهام الأساسية للمجتمع في تقديم الخدمات الصحية والطبية.

• الأساليب الإدارية:

Management Methods

- أساليب الإدارة في عمومية الإدارة.. تتبنى وجهة نظر أن المؤسسات ومنظمات الأعمال تتبع أساليب إدارية مبنية فقط على مبادئ وبديهيات علم الإدارة الذي يصبح صالحا للتطبيق لكل المؤسسات والمنظمات.. وغالبا ما تتبع عمومية الإدارة أسلوب إداري واحد نمطي تكراري

أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالدمج بين عمومية وخصوصية الإدارة.. مع مراعاة أن المستشفى لها طبيعة تنظيمية خاصة تتميز بالتعدد والتنوع الخدمي والوظيفي والتعامل مع الأحداث المتغيرة والطائفة البينية والمجتمعية وتطبيق الإدارة الموقفية ومواكبة التغيرات العالمية الحديثة والتطورات العالمية في سبل العلاج والوقاية.. ولذا فإن التنظيم الإداري لخدمات المستشفيات يخضع لأسس ونظم وقوانين خاصة لا يمكن أن تكون هي ذات الأسس والنظم والقوانين المعمول بها في المؤسسات غير الطبية.. ويحكم هذه التنظيمات الإدارية في الإدارة المعاصرة بمستشفى الغد.. الحد الفاصل الذي تسعى هذه المنظمات الإدارية الخاصة لتحقيقه وهو التوازن المقبول بين احتياجات المستفيدين والوفاء بها وقدراتهم المالية على سداد المقابل.. الأمر الذي يفرض على التنظيمات الإدارية داخل المستشفى الاهتمام بالإدارات الخدمية الإدارية بدرجة توازي نفس الاهتمام بالإدارات الخدمية الطبية فتسخر الأولى لتسهيل خدمات الثانية مثل إدارة الخدمات الاجتماعية والعلاقات العامة وإدارة العلاج بأجر وغير ذلك.. كما أن هذه التنظيمات الإدارية في المستشفى يحكمها عامل خاص قد لا يوجد في المنظمات أو يوجد بدرجة أقل من الأهمية وهو الصليات الخدمية الإنسانية التي قطعاً يصبح لها تنظيم إداري خاص يربطها بكافة التنظيمات الإدارية الأخرى بالمستشفى سواء الطبية أو الإدارية.

• الممارسات الإدارية:

Management Practices:

- الممارسات الإدارية في عمومية الإدارة.. تتبنى وجهة النظر أن ممارسة الأعمال الإدارية تعتمد على نظام إداري واحد نمطي بصرف النظر عن اختلاف النشاط الذي تمارسه المؤسسة أو المنظمة.. وتوظف هذه الممارسات الإدارية لتحقيق المهام الأساسية للمجتمع والتي تلزم المؤسسة أو المنظمة القيام بها.. فهي إدارة عامة تمكن المؤسسة أو المنظمة.. تجارية أو صناعية.. خدمية أو خيرية أو حكومية.. من التواجد والبقاء والاستمرارية من خلال الاستخدام الكفء

الإدارة المعاصرة المحددات الإدارية

C.M. Administrative Parameters

من أجل تحقيق أقصى ارتباط بين الإدارة المعاصرة والإدارة العامة.. وبين عمومية وخصوصية الإدارة.. في إطار ما تم التوصل إليه من المفاهيم المشتركة.. وإن الاحتياج للإدارة المعاصرة مع نشأة التحديات البيئية والمواجهة بإحداث المتغيرات البيئية المحيطة من خلال دعم الإدارة المعاصرة بتعزيز المقومات وتجنب المعوقات الإدارية.. ويحدد ذلك كله التوازن ما بين الاحتياج والمواجهة في ثلاثة عناصر بيئية رئيسية البيئة الاقتصادية.. البيئة الاجتماعية.. البيئة الإدارية.. والاستجابة لكل منها على حدة أو مجمعة.. حتى ثبوت المركز القيادي للإدارة المعاصرة وتفوقه بين النظم الإدارية في إدارة المؤسسات ومنظمات الأعمال الصحية وغير الصحية.. ويتمثل دعم الإدارة المعاصرة في تفعيل مقومات نجاحها وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة في إطار التحسين والتطوير المستمر من خلال المحددات الإدارية التي تضمن رفع كفاءة وفعالية الإدارة في البيئة الإدارية وفي البيئة الاقتصادية وفي البيئة الاجتماعية وذلك في إطار المحددات الإدارية.. التحديات.. المواجهة.. الدعم لكل عنصر من العناصر البيئية الرئيسية.

الإدارة المعاصرة.. متغيرات البيئة الاقتصادية

C.M. Economic Environmental Changes

التحديات :

- انهيار مفهوم النجاح التسويقي المحدود حيث أصبح السوق مفتوحاً أمام المنافسين من جميع أنحاء العالم وليس محلياً.
- انعكاس المتغيرات الاقتصادية على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات والمنظمات .
- التباين في المجتمع العالمي غير المستقر اقتصادياً وسياسياً وعسكرياً.
- التأثير السلبي الاقتصادي والاجتماعي للتعاملات الأجنبية على التعاملات المحلية.
- ضغوط المنافسة الخارجية في جميع المجالات الاقتصادية خاصة في مجال التجهيزات والقوى العاملة.

وهو أسلوب التعامل الروتيني اليومي الذي يظهر بوضوح وجلاء أنه أسلوب حل المشكلات بعد حدوثها وما ينتج عنه من فاقد وفتي وإهدار موارد وسوء مستوى الإنتاج أو الخدمة الذي تقدمه المؤسسة أو المنظمة.. ويبعد هذا الأسلوب إلى حد كبير عن تطبيق الأسس الإدارية الاجتماعية أو الاقتصادية.. إنما هو أسلوب إداري فقط يبذل الجهد لتحقيق ما يمكن من الأهداف.

أسلوب الإدارة في خصوصية الإدارة.. يتبنى وجهة نظر الاختلاف في أشكال وأهداف المؤسسات والمنظمات وبالتالي التغيير في ملامح الإدارة ما بين التعامل مع المواقف المختلفة التي تفرض نفسها على نوعية الإدارة والتي تختلف حجماً وأثراً باختلاف الإدارة القائمة بالمؤسسة أو المنظمة.. واتباع أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة بدلاً من أسلوب حل المشكلات.. وملاحظة التقدم التكنولوجي وتشجيع الابتكارات المتعلقة بنوع نشاط المؤسسة.. ويخضع هذا الأسلوب للأسس الإدارية الاقتصادية والاجتماعية في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسية التخصصية للمؤسسة أو المنظمة.

أسلوب الإدارة في الإدارة المعاصرة ومستشفى الغد.. وقد أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالدمج بين عمومية وخصوصية الإدارة.. لأن المستشفيات على وجه الخصوص لابد لها من أسلوب إداري فريد متميز لأنه لا يتعامل مع جمود بل مع حركة دائمة مستمرة.. ومع روح الإنسان أغلى مخلوقات الحق على وجه الأرض.. فالإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تتبع أسلوب إدارة غير نمطي بل أسلوب متجدد ومتطور بصفة مستمرة.. تخضع للأسس الإدارية الإنسانية أولاً ثم الاجتماعية ثم الاقتصادية.. وإدارة المستشفى في سبيل تحقيق هذا الأسلوب عليها أن تنمي قدراتها وقدرات القائمين عليها والعاملين بها وتنمية مهاراتهم في بناء المناخ الابتكار الإبداعي والريادة حفاظاً على نصيب المؤسسة في السوق التنافسي.

- تغلق الفجوة الاقتصادية العالمية بين الدول النامية والدول المتقدمة.
- تقديم الاعتبارات السياسية أو الحاكمة المحلية على القرارات الاقتصادية أو الإدارية أو على احتياجات المؤسسة.
- الأخطاء القياسية الاقتصادية في قياس التكلفة والعائد المرتبطين بالخطط الآجلة والخطط البديلة.
- إغفال التلاحم الاقتصادي المطلوب بين العاملين والعلاء وأصحاب رؤوس الأموال في المؤسسات.
- الاهتمام بالربحية والعسل على زيادة أرباح الملاك وأصحاب الأموال حتى ولو كانت على حساب أولويات أهداف المؤسسة أو المنظمة.
- ألا يكون للمؤسسة أو المنظمة السعر التنافسي للمقارنة مع المؤسسات المثلثة أو المحيطة حتى يمكن السيطرة على التكلفة والاحتفاظ بنصيب السوق.
- سوء تدبير الموارد وسوء استخدامها وسوء تميمتها وعدم توافر نظم محاسبية للتقييم الدوري والتقارير المالية المنتظمة.

الإدارة المعاصرة - متغيرات البيئة الإدارية:

C.M. Administrative Environmental Changes

التحديات Challenges:

- انهيار كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية والتي كانت من قبل تعتبر من المسلمات.
- الاعتماد على الفروق الإدارية التقليدية والتي لم تعد صالحة وغير مناسبة للتطبيق.
- قص ممارسات العملية الإدارية على مجال الأعمال فقط في المؤسسات والمنظمات الإنتاجية.
- انهيار المفهوم التقليدي للجودة باعتبارها توفر مواصفات محددة في السلع والمنتجات وممارستها كإجراءات وليست كإدارة.
- انهيار التنظيم وهو العامل الخاص للإدارة الذي تمارس فيه صلاحيتها ومحتمي داخله من خدمات التنفيذ ومخاطر التنفيذ.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية فيما بين الأجهزة والوحدات الإدارية وفيما بين التقسيمات التنظيمية داخل الجهاز أو الوحدة الواحدة.
- التمسك بالنظرية الجزئية لحل المشكلات وغياب الرؤية الإستراتيجية الكاملة..
- الاعتماد على التطبيق غير المدروس لحلول مستوردة لحل مشكلات محلية.
- عدم مواكبة ثورة التكنولوجيا والمعلومات وسوء استخدامها الحديثة.. بالافتقار إلى

المواجهات Confrontation:

- تهينة البيئة الاقتصادية المنظمة الأمانة المستقرة.
- تحقيق التوليفة الإدارية الاقتصادية الصحيحة بين الابتكار والإبداع والتحديث والتطوير والتكلفة مقابل الالتزامات والقدرة على السداد معاملات الربحية.
- رسم سياسات السوق التنافسي والحفاظ على نصيب المؤسسة من المجتمع المحيط.
- التخطيط الاقتصادي السليم للقطاع العام وخلق فرص مساندة للقطاع الخاص له..
- لدعم الاقتصاد القومي.
- تحقيق تنمية اقتصادية مضطردة متوازنة فردية ومجتمعية.
- ضمان توافر الحفاظ على الموارد الضرورية.

الدعم Support:

- ترسيخ العقيدة الإدارية بأن معاملات التنمية الاقتصادية لا تفرق عن التنمية البشرية والإدارية والمجتمعية.

- الموضوعية والعلنية التطبيقية والملائمة لللاحية مع لنظم الإدارية العلية وسوء تحديد الأولويات.
- انهيار مفهوم الرقابة وتحول معنى الوقت بالتداخل بين أبعاد الماضي والحاضر والمستقبل.
- التدفق الهائل لكمية المعاملات الذي يصعب عمليات الحفظ والاسترجاع بالأساليب العلية التي تضمن الدقة والكفاية وإمكانيات البحوث والدراسات واتخاذ القرارات السليمة.
- ضعف برامج التنمية الإدارية لوجود كثير من المعوقات الإدارية منها عدم اهتمام القيادة والإدارة العليا وضعف جدوى الجهود التي تبذل لتنمية وتطوير صفات ومهارات وقدرات العاملين.. وعدم توافر الموازنات التدريبية أو سوء استخدامها.
- افتقار السياسات للمرونة الكافية لمواجهة المشكلات المتجددة وعدم الشجاعة في اتخاذ القرار السريع الفعال واعتماد السياسات الحديثة والحاسمة.
- عدم إتاحة الفرص للدمج الإداري بين الممارسات والخبرات والتجارب في مواقع العمل من جانب الأصول المهنية والعلنية من جانب آخر.
- تخلف أو تعدد إجراءات العمليات الإدارية بتدخل الإدارة العليا المستمر أو استخدام نماذج إدارية معينة أو تجهيزات ميكانيكية غير ملائمة.. الذي يفرض معاملات المرونة الإدارية والحرية في التفكير ويصعب اتخاذ القرارات الرشيدة وتفعيل الإدارة.
- عقم النظم الرقابية المتكاملة للمتابعة والرقابة والتقييم وظاهرة ازدواج العمليات الرقابية أو تعدد الجهات الرقابية وتداخل دوارها.
- عدم الالتزام بمعايير قياسية موحدة تتطابق وأهداف المؤسسة أو عدم تحديد أهداف قابلة للقياس أو سوء توجه أهداف الرقابة.
- التعامل غير السليم مع المواقف والبدائل والمبني على تنبؤات غير دقيقة للتغيرات الحالية أو المستقبلية.
- البطء في تصحيح الانحراف أو عدم تصحيحه أو اتخاذ إجراءات تصحيحية غير مرتبطة بمعدلات ومؤثرات الأداء.
- اعتماد التقييم على أساس الإجراءات والعمليات وخطوات الإنتاج وليس على أساس المنتج نفسه.
- انخفاض مستوى أداء القوى العاملة للصراع التنظيمي بينها الناتج عن غموض الاختصاصات وعدم تحديد المسؤوليات وتشابك الأدوار في المعاملات والاتصالات وضعف القيادات المسؤولة عن التنسيق والتوجيه.
- غياب التحديد الواضح الدقيق المتكامل للعلاقات الراسية والأفقية والتأثير المتبادل بين الأنشطة والوظائف الرئيسية واختناق الاتصالات بين العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة وبينهم وبين العملاء طلبتي الخدمة.
- عدم ملاحظة مشكلات تدني مستوى أداء العاملين والتسرب الوظيفي للكفاءة خارج المؤسسة أو المنظمة.
- عدم استقرار الهياكل التنظيمية للمؤسسات والاهتمام بالشكل أكثر من المضمون بما ينتج عنه افتقار أو تضخم تنظيمي وهياكل تنظيمية غير متوازنة.

المواجهات: Confrontation

- إعداد دليل إداري علمي يساعد على ممارسة الإدارة بما فيه من آليات اتخاذ القرار وحل المشكلات ومعايير تقييم الأداء وأساليب وأدوات ومعايير الأداء.
- استقرار السياسات الإدارية على المستويات المختلفة وارتباطها بالنظام الكلي ووضوحها للمستوى الإداري الأدنى.
- إعادة النظر في التشريعات واللوائح المنظمة للعمل وحل الخلافات القانونية النصية والتي تعد غير صالحة وتعود للأداء.
- العمل على ترسيخ مفهوم الاستقرار الإداري أو الثبات النسبي في المؤسسات بمراجعة أساليب الإدارة المستخدمة من التتميط والتوحيد والمركزية.
- حسن انتقاء وتسكين الموارد البشرية وإعدادها تعليمياً وتدريباً وتحفيزاً.
- توجيه مسار القوى العاملة لأداء الأعمال وإغلاق الفجوات بالترتيب والتحفيز والترقي.
- التخطيط للأداء الموجه والمراقب لتطبيق نظام عقود الإدارة وامتنيازات التشغيل

- التعامل بالنظم الإدارية الجديدة التي تمكن من التعامل مع الصراعات التنظيمية وضغوط العمل والوقت.
- بناء الهياكل التنظيمية على أسس التناسق والملائمة مع بيئة العمل وخصائص المناخ المحيط.

الإدارة المعاصرة: مشكلات البيئة الاجتماعية:

C.M. Community

Environmental Changes

التحديات: Challenges

- ظهور الحجم الحقيقي للمسئولية الاجتماعية الذي أصبح يمثل نوع من القيد على تحديد أهداف المؤسسات وممارسة وظائف الإدارة.
- الفهم الخاطئ أن حل المشكلات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة والمجتمع المحيط للمؤسسة يعد قيد على الإدارة ويتطلب تكاليف إضافية مفروضة على تدبير الموارد.
- انهيار مفهوم الحيز والنطاق الإداري المحدود داخل المؤسسة أو المنظمة لمباشرة نشاط المدير.
- انهيار القيم غير الموائمة للسلوك والأخلاقيات المطلوبة للتعامل بها داخل مجال العمل.
- الفجوة بين فكر العادات والتقاليد المجتمعية وفكر ممارسات الإدارة التنفيذية.
- عدم الاهتمام بالجمهور الخارجي من العملاء والقيادات المحلية المجتمعية وإغفال دورهم في توجهات المؤسسة وقيادتها الإدارية والتأثير على القرارات المصيرية بها.
- عدم جعل العميل هو محور التفكير في اتخاذ قرارات التحديث والتطوير والابتكارات وتحسين حزمة المنافع التي تقدمها المؤسسة للعميل والحرص على تحقيق معاملات الرضا التام المستمر المستقر للعميل عن سياسة وفكر المؤسسة وعن ما تقدمه له المؤسسة.
- عدم الاهتمام الاجتماعي بالعاملين (المروسين والموظفين) في المؤسسة أو المنظمة سواء على المستويات الوظيفية أو القيادية أو على مستوى شاغلي الوظائف التنفيذية.

- كفرص لتطوير الأداء أو تحسين الجودة واستشارة أنماط الإدارة الجديدة.
- تنظيم وفعالية أجهزة المعلومات ووضعها في مجال التنفيذ والرقابة المستمرة وتنمية القيادات.
- التاهيل للوظائف الإدارية القيادية برؤية جديدة وروح جديدة ونظرة للأمور مختلفة.
- تشجيع التقدم العلمي والتكنولوجي خاصة في مجال الاتصالات ونظم المعلومات.
- الجمع بين التدريب الفني والإداري لتنمية القوى العامة البشرية وعلى أن تتضمن البرامج التدريبية أطر الالتزام الأخلاقي في المعاملات والتعاملات السلوكية الحميدة.
- مولجة المعتقدات الإدارية الخارجية للمؤسسات والمنظمات مثل تحدي العولمة وتحدي الجودة والتحدي التنافسي الثقافي والاجتماعي.
- الوضوح في الأهداف لكل المستويات الإدارية والفئات الوظيفية.. وترسيخ مفهوم النظام الديناميكي غير الثابت وغير الموحد ومحدد التفاصيل.
- بناء روح الشفافية بين القيادة والمروسين وتوحد سلطة اتخاذ القرار والاعتماد على التفويض المتقن.
- وضع معيار الكفاءة والفعالية وإيجاد معايير رقابية أخلاقية مهنية وضمان جدية وعدالة المساءلة.
- الإيمان بحتمية التغيير والسرعة والصفة الحركية في الإدارة والتكيف مع المتغيرات المستمرة من أجل الحاجة إلى الاستقرار.
- اتباع سياسة تصميم الوظائف وإعادة التصميم بعيداً عن الجمود الوظيفي.

الدعم: Support

- تغير المفاهيم الإدارية والاعتماد على فروض جديدة.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة الكلية.
- تبني أنماط إدارية مبتكرة لتجميع الموارد والطاقات.
- اتباع صيغ إدارية متجددة لتحقيق الخبرات التنافسية المستهدفة.
- تنضبط الأسلوب الإداري المعلوماتي المؤسسي في التعامل مع التكنولوجيا وثورة المعلومات.

الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية من خلال رفع كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز.. وأن فاعلية الموارد البشرية ترتبط بفاعلية الأنظمة التي يحكمها تنمية المهارات الإدارية المناهضة على القدرات الكلية وتحقيق الميزة التنافسية.. وتوفير الكفاءات الإدارية القيادية".

الإدارة المعاصرة الاستراتيجية التطبيقية

C.M. Executive Applied Strategy
(الاستراتيجية التنفيذية.. تطبيق الإدارة المعاصرة)
C.M. Implementation Strategy

إن تطبيق الإدارة المعاصرة في إدارة المستشفيات ليس غريباً ولا مستحدثاً لأن الإدارة عموماً إحدى فروع العلوم الإنسانية.. والإدارة الحديثة أعلنت عن ارتباطها بالمجتمع.. وهكذا جمعت الإدارة المعاصرة بين هذين المبدأين الإداريين.. وفرضت نظام إداري يدعم نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف في الإدارة عموماً وفي إدارة المستشفيات على وجه الخصوص.. والتي تتعامل من خلال قيم سائدة أهمها القيم الإنسانية وتطرح خدماتها إلى المجتمع الذي يحدد نوعيات واحتياجات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المستشفى.. وهكذا فإن الإدارة المعاصرة في المستشفيات نموذج تطبيقي حتى حددت عناصره الإدارية في محددات إدارية جمعت وهذبت وطورت كل النظم الإدارية القديمة والحديثة لتصنع إدارة خدمية من خلال الكفاءات الإنسانية في التوجه للإنسان لتقديم خدمات إنسانية في مجتمع إنساني.. وقد حددت المحددات الإدارية الاستراتيجية لتطبيق الإدارة المعاصرة في المستشفيات

C.M. Strategic Administrative
Parameters in Hospital

- الدراسات الميدانية.. التخطيط الفعال.
- التنظيمات الإدارية.. التفاعل الاجتماعي..
- الرقابة المستمرة.
- التطوير والتنمية.. المفهوم الإداري الشامل.

- غياب دور الحكومات في تقديم الدعم والضمانات السياسية والاقتصادية للمؤسسات والتي تمنح للمؤسسات داخل الوطن في صور مختلفة منها البعد عن الإجراءات الروتينية في التراخيص وتوفير الاحتياجات المؤسسية.

المواجهات: Confrontation

- جذب الفضل الموارد البشرية من الكفاءات المحلية الموجودة بالمجتمع بالتحفيز والتنمية.. وتقديم الفضل العروض لإيقاظ الهمم والرغبات في الإنجاز والنمو والتقدم.
- تنظيم المجتمع وضبط العلاقات الاجتماعية العادلة بين مؤسساته وأفراده على مختلف المستويات لخلق الثقافة التنظيمية الموحدة.
- حماية حياة الأفراد في ممتلكاتهم وحقوقهم والعناية بالأفراد غير القادرين وذوي الاحتياجات الخاصة.
- تحسين مستوى المعيشة من المرافق والخدمات الجماهيرية.
- حماية البيئة الطبيعية والبيئة الصحية.
- توفير فرص النجاح والتقدم للمواطنين من أجل تحقيق الآمال والطموحات.
- الالتزام بالخدمة العامة باختلاف نوعياتها ومستويات المشاركين فيها.

الدعم: Support

- الالتزام بالمدخل الاستراتيجي لمواجهة المتغيرات البيئية وتطبيق الأنظمة الإدارية المجتمعية التكاملية.
- تفعيل إدارة المناخ الخارجي من أجل تحقيق جودة الحياة لجميع أفراد المجتمع.
- المساهمة الفعالة في حل المشكلات المرتبطة بالبيئة كهدف مؤسسي ومسئولية إدارية.
- استخدام القاعدة الإدارية أن الإدارة هي المحرك الرئيسي للتنمية في الحفاظ على ثقافة وقيم المؤسسة والمجتمع من خلال تنمية المهارات الإدارية.

وقد أجمع علماء الإدارة من هذا التدارس الذي دمج بين التحديات والمواجهات والدعم للإدارة المعاصرة بأنها "إدارة عالمية تأخذ بالمدخل الاستراتيجي لمواجهة المتغيرات الإدارية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية.. استناداً إلى أن

- القدرات الإدارية للمستشفى..
مواكبة تكنولوجيا المعلومات
والاتصالات.

Information and Communication Technology Convey

تعتمد الإدارة المعاصرة في ملاحقة التطوير الحادث في تطبيق وظائف الإدارة بالمستشفى على حجم المعلومات المتوفرة وكيفية استخدامها.. وعلى استخدام وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة.. وذلك يحقق درجة كبيرة من المساهمة الإدارية في نجاح تقديم الخدمات الصحية والطبية بمستوى الجودة المطلوب.. ولذا فإن إستراتيجية تطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تأخذ بالمقابلات الإدارية التالية:

- المعلومات الطبية مقابل المعلومات الإدارية.
- التدفق والتبادل مقابل المذكرات والتقارير والوثائق.
- الاتصالات الداخلية مقابل مشاركة الأفراد والمؤسسات الأخرى.
- الحاسبات والنظم الإلكترونية مقابل سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.
- الاتصالات الخارجية مقابل عولمة التوجهات الاقتصادية والاجتماعية.

- القدرات الإدارية للمستشفى.. تطبيق النظم الإدارية الحديثة.

Updated Administrative System Implementation

تؤدي الإدارة المعاصرة دور مهم في التحول من الإدارة التقليدية إلى النظم الإدارية الصحية الطبية الحديثة في المستشفى.. خاصة ما يتعلق فيها بالخدمات الصحية الطبية التي تقدمها المستشفى وتوافقها مع احتياجات المستفيدين منها وإرضاء القائمين عليها.. ليصل ذلك في النهاية إلى درجة عالية من تحقيق الأهداف المنشودة للمستشفى بفاعلية تنعكس على رفاهية وازدهار المجتمع.. ولذا فإن إستراتيجية تطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تأخذ بالمقابلات الإدارية التالية:

- تحسين الخدمة وخفض التكلفة مقابل إدارة الجودة.
- أسلوب حل المشكلات مقابل إدارة الابتكار الإبداعي والريادة.
- السيطرة على التلوث ومنع العدوى مقابل إدارة مكافحة العدوى.

الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد دواعي التغيير.. المؤشرات التخطيطية

C.M. Hospital Tomorrow Change Reasons Planning Parameters

الدراسات الميدانية.. الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد

C.M.- H.T. Field Studies

تتم الدراسات الميدانية والبحوث الإدارية الصحية في الإدارة المعاصرة بالمستشفيات بدراسة المتغيرات البيئية ومدى تأثيرها على الصحة.. ودراسة التحديات الاقتصادية والاجتماعية ومدى تأثيرها على تقديم الخدمات الصحية بالجودة المطلوبة والخروج بالتوصيات التي يتم تصميمها في الإستراتيجية التطبيقية للإدارة المعاصرة في مستشفى الغد.. وتبين هذه الدراسات والبحوث القدرات الإدارية للمستشفى Hospital Administrative Capabilities للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.. مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.. تطبيق النظم الإدارية الحديثة.. ترسيخ القيم الإنسانية السلوكية.. على النحو التالي:

- القدرات الإدارية للمستشفى..
مواجهة المتغيرات الاقتصادية
والاجتماعية .

Facing Community Economic Changes

تؤدي الإدارة المعاصرة دور مهم في الحفاظ على الكيان الاقتصادي والارتباط الاجتماعي للمستشفى.. وذلك من خلال تفعيل الأسس والمبادئ الإدارية المنظمة لاقتصاديات الصحة والعلاج.. والأسس والمبادئ الداعمة للعلاقات الصحية المجتمعية.. ولذا فإن إستراتيجية تطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تأخذ بالمقابلات الإدارية التالية:

- تدبير الموارد مقابل الاحتياجات.
- القدرات البشرية مقابل الإمكانيات.
- الأسواق المحلية مقابل الأسواق العالمية.
- الأهداف العلاجية مقابل الأهداف الوقائية.
- الصحة العامة مقابل صحة المجتمع.

Relations and Connections من خلال عمليات التخطيط الفعال من تحديد الأهداف.. الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل.. البرامج التفصيلية التنموية.. العلاقات والارتباطات الإدارية على النحو التالي:

• تحديد الأهداف:

Objective Determination

الأهداف المؤسسية التخصصية للمستشفى أهداف واضحة ترتبط بمنهجية علمية تحدد النتائج المطلوب تحقيقها وتخضع للأسس الإدارية للخصائص الفعالة للأهداف.. أهداف تخصصية علاجية.. وقائية.. بئية.. اجتماعية.. تدريبية.. بحثية.. الأهداف التخصصية للإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية.. أهداف التطوير والتنمية.

• الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل:

Short Term and Long Term Plans

التخطيط الحالي والمستقبلي في نماذج وتكامل وتسلسل وتدريب يوجه إلى مجموعة العمليات الخدمية التنفيذية الإدارية والطبية نحو الاستخدام الكفاء للموارد البشرية والمادية في صياغة علمية تخضع للأسس الإدارية لربط التخطيط بالأهداف والتقييم والقدرة على التنبؤ.

• البرامج التفصيلية التنفيذية:

Detailed Operational Programs

البرامج الزمنية الحالية والمستقبلية للوسائل التنفيذية للعمليات الإدارية والمهنية والفنية للخدمات التي تقدم.. والمحددة بمعايير زمنية ومالية وإدارية.. وتخضع للأسس الإدارية في تحديد معايير الرقابة والصيانة للمؤثرات المشتركة في عمليات التشغيل الجزئي والكل.

• العلاقات والارتباطات الإدارية:

Administrative Relations and Connections

العلاقات الإدارية الخدمية الطبية التي توفر أسباب تنفيذ الخطة من الإدارة العليا من خلال المديرين التنفيذيين والمشرفين على العمالة التنفيذية.. وتخضع للأسس الإدارية التي تدعم العلاقات الوظيفية الاجتماعية الإنسانية وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا المستفيدين.

• القدرات الإدارية للمستشفى..

ترسيخ القيم الإنسانية السلوكية.

Human Behaviour Values Upholding

تؤدي الإدارة المعاصرة دورها الإداري بالارتكاز على دعائم العلوم الاقتصادية والعلوم الإنسانية.. ويتطابق هذا الدور مع طبيعة وخصائص لخدمات الصحية والطبية التي تقدمها المستشفى.. حيث التوجه الكلي للمريض الذي يحتاج لدرجة عالية من المعاملات الإنسانية في أطر من القيم السلوكية التي تحكم الأداء والتكلفة والقدرة على السداد.. ولذا فإن استراتيجية تطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تأخذ بالمقابلات الإدارية التالية:

- الأعراف والعادات والتقاليد المجتمعية مقابل سلوك الأفراد تجاه التعاملات فيما بينهم.
- الدوافع والاتجاهات الشخصية مقابل سلوك القوى العاملة تجاه الأداء.
- المصداقية والعدالة والحسم مقابل سلوك المرفوسين تجاه قيادتهم.
- النتائج الإيجابية والسمعة الحسنة مقابل سلوك المستفيدين تجاه المستشفى.

C.M.- H.T. Effective Planning

يهتم التخطيط الاستراتيجي للإدارة المعاصرة في المستشفيات بتطبيق وظيفة التخطيط الفعال في ضوء نتائج الدراسات والبحوث الإدارية الصحية.. حيث إن التخطيط الفعال يمكن المستشفى من التغلب على مشكلة التغيرات المحتملة في المستقبل ويسهل وظيفة السيطرة ويركز انتباه الإدارة العليا بالمستشفى على الأهداف المطلوب تحقيقها.. وذلك بدلا من أن تستنزف المستشفى طاقاتها ومواردها في أهداف خارجة عن طبيعة وجودها.. ومن أهم النتائج التي يحققها التخطيط الفعال الوصول إلى الكفاءة في الأداء وتخفيض التكاليف في الأجل الطويل.. ويتناول التخطيط الفعال إعداد إدارة المستشفى وتهينة المناخ الإداري بها لممارسة الإدارة المعاصرة من حيث تحديد الأهداف ووضع الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل.. وصنع البرامج التفصيلية التنفيذية الزمنية.. العلاقات والارتباطات الإدارية Administrative

• الإجراءات التنظيمية:

Organizational Procedures

إجراءات إدارية تكفل تحقيق متطلبات استقرار النظام ونموه الاقتصادي والاجتماعي في ارتباط عضوي مع أهداف المستشفى وواجبات وحقوق مقدمي الخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية الحاكمة لإجاز العمل في الوقت المحدد وحسن استخدام الموارد ومركزية ولا مركزية الإدارة وتفويض السلطة واتخاذ القرار الرشيد.. وغير ذلك من الركائز الإدارية الوظيفية النظامية والتنظيمية.

• اللوائح التنظيمية:

Organizational Regulations

اللوائح الداخلية التي تضع العلاقات التنظيمية والإجراءات التنظيمية في بنود لائحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات والسلطات التنفيذية وتحدد مستويات الأداء الوظيفي وما يقابله من أجور وحوافز.. وتعد هذه اللوائح استرشاداً وأخذاً من الأسس الإدارية المرتبطة باللوائح والقوانين المهنية الحاكمة للخدمات التي تقدمها المستشفى والتي تضمن توفير الأمان الصحي والاجتماعي.

• التفاعل الاجتماعي.. الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد:

C.M.- H.T. Community Interactions

تهتم الإدارة المعاصرة بالتفاعل الاجتماعي كمكون إداري خدمني مهم وحيوي ومؤثر يحقق نجاح المستشفى في السوق التنافسي وتحقيق الاستجابة للاحتياجات المجتمعية بما يؤدي إلى تقدم المجتمع والرفق في أنماط الحياة.. ويمثل هذا التفاعل الاجتماعي الصورة الحقيقية لمستشفى الغد.. مستشفى التكامل الخدمي الصحي.. حيث يسخر التفاعل الاجتماعي كنظام مركب لكل الأسس والمبادئ والمحددات الإدارية للخدمات الصحية والوظائف الإدارية الاجتماعية والاقتصادية والتي توظف أساساً لخدمة المواطنين.. ويعمل على تمكين المستشفى من مواجهة التحديات الخارجية التي تبدأ أساساً من المجتمع والبيئة المحيطة.. ويتبنى التفاعل الإيجابي تحقيق ذلك استناداً إلى الأسس الإدارية التي تحكم التأثير المتبادل بين الأطراف المشاركة في دعم الخدمات الصحية.. من خلال التوجهات الاستراتيجية المجتمعية والدعم المجتمعي الذي يخلق للمستشفى مركزاً قوياً في مواجهة العولمة واتساع النطاق الخدمي وسرعة تبادل المعلومات والتي تتمثل في المشاركة

الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد

توجهات التنفيذ.. مؤشرات التنظيم

C.M. Hospital Tomorrow implementation Directions Organizational Parameters

المنظمات الإدارية.. الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد:

C.M.- H.T. Administrative Organizations

تهتم التنظيمات الإدارية للإدارة المعاصرة في المستشفيات بالتغطية التكاملية للعمليات الإدارية بالمستشفيات في محاورها النظامية والتنظيمية التي تحقق انسياب تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من الإدارة العليا بالمستويات الإدارية المختلفة داخل وخارج المستشفى.. وتضمن التنسيق والتوجيه حتى لا يعمل كل نظام أو تنظيم في المستشفى منفرداً بعيداً عن واقعية التنفيذ الفعلي المطلوب فيصاب المستشفى بفوضى الإدارة وتخطئ النظام وهوجاء النتائج.. ويحقق هذا التنظيم التكاملي للعمليات الإدارية أهداف وغايات الإدارة المعاصرة من حيث التركيز على أسس الإعداد والتشغيل ووضوح الهيكل التنظيمية.. العلاقات التنظيمية.. الإجراءات التنظيمية.. واللوائح التنظيمية.. على النحو التالي:

• الهياكل التنظيمية:

Organizational Structure

إعداد الهياكل التنظيمية الإدارية.. الوظيفية التي توضح عمليات ومهام الوحدات بالمستويات الإدارية والفئات الوظيفية.. تخضع للأسس الإدارية التي تحدد مسؤوليات الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة (الإدارة المهنية والفنية) ودور القائمين عليها في المواقع الخدمية (الصفات والسمات الشخصية).

• العلاقات التنظيمية:

Organizational Relations

العلاقات الداخلية والخارجية.. العلاقات الرأسية والأفقية.. الإدارية والطبية.. التي تمكن القيادات من القدرات الاتصالية بالمرؤوسين.. لضمان الإشراف المستمر المنتظم على عدد كبير من الوظائف في المواقع الإدارية الخدمية المختلفة داخلياً وخارجياً.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية للمستويات المحددة للقيادة والمرؤوسين ووسائل الاتصال فيما بينهم والتنسيق والتوجيه لأداء العمليات والمهام والأنشطة والمتعاملين بها لتحقيق أهداف الإدارات الخدمية التنفيذية.

والمسكن الصحي والمرافق الصحية.. وتبني على الأسس الإدارية التي تنظم إجراءات خدمات طب المجتمع والصحة العامة وصحة الأمومة والطفولة ورعاية كبار السن والأمراض النفسية والذهنية وذوي الاحتياجات الخاصة.

الرقابة المستمرة.. الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد

C.M.- H.T. Continuous Control

تهتم الإدارة المعاصرة بتطبيق وظيفة السيطرة بغضرها من المتابعة والرقابة والتقييم.. وإن كانت تركز على الرقابة المستمرة لأنها تحقق التعرف أولاً بأول على الأخطاء والإصلاح الفوري لها من أجل التوصل إلى تنفيذ عمليات بلا أخطاء أو بالحد الأدنى من الأخطاء.. ويتم تنفيذ الرقابة المستمرة بلا استثناء عن المتابعة والتقييم فكلهما يعد له الدور المكمل للرقابة كرقابة سابقة أو رقابة لاحقة.. ويتم تناول تطبيق هذه الرقابة المستمرة بوسائل رقابية متعددة لضمان النتائج التقييمية ومنها الرقابة الداخلية.. والرقابة الخارجية.. رقابة الأداء.. الرقابة الذاتية.. على النحو التالي:

• الرقابة الداخلية:

Internal Control

إعمال الرقابة اللصيقة للعمليات التنفيذية وهي مسئولية القيادات التنفيذية بهدف التوجه والإرشاد والحلول الفورية للمعوقات أو المشكلات.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية المنظمة لوظيفة السيطرة من المتابعة والرقابة والتقييم في إطار علمي من تحديد المعايير ووسائل القياس والتقدير عن النتائج.

• الرقابة الخارجية:

External Control

إعمال الرقابة الدورية للنتائج الملموسة للعمليات الإدارية الخدمية وهي مسئولية جهات رقابية خارجية تستعين بمسؤولين إداريين من المستشفى بهدف تقييم جودة الخدمات مقارناً بالأهداف الموضوعية وتقييم الأساليب والإجراءات التنفيذية مقارناً بالتخطيط الفعال والتنظيمات الإدارية.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية للقواعد الحاكمة الرقابية في الإدارات الخدمية التنفيذية المختلفة والتي تكفل ضمانات جديّة الرقابة والاستفادة من نتائج التقييم في التحسين المستمر.

الاجتماعية.. الاتصالات الاجتماعية.. المسؤولية الاجتماعية والرفاهية الاجتماعية على النحو التالي:

• المشاركة الاجتماعية:

Community Participation

مشاركة كل الأطراف المعنية بتقديم الخدمات الصحية.. طبية وإدارية.. من داخل المستشفى ومن خارجها على المستويات الإدارية والمؤسسات الإدارية المختلفة.. ويحدد ذلك بناء على الأسس الإدارية التي تنظم تحديد الاحتياجات وتوصيف الخدمات والدعم المادي والمعنوي لتقديم الخدمات.. وتأخذ المشاركة المجتمعية صور متعددة منها المشاركة في المشروعات التنموية الصحية والمشاركة بجمعيات التكافل الاجتماعي.

• الاتصالات الاجتماعية:

Community Relations

الاتصالات الشخصية والمؤسسية بين كل المعنيين بتقديم الخدمات الصحية أفراداً وجماعات وبالوسائل الاتصالية بناء على الأسس الإدارية المنظمة لها في ثلاثة محاور اتصالية داخلية بين القوى العاملة وخاصة مع الصلاء ومع المرضى وأسره بهدف تدفق وتنمية العلاقات الاجتماعية وترسيخ القيم والسلوكيات المجتمعية ودعم التوعية الصحية والتثقيف الصحي.

• المسؤولية الاجتماعية:

Community Responsibility

المجتمع بقياداته ومؤسساته وأفراده يعد شريك مسئول عن مستوى تقديم الخدمات الصحية.. وتحدد هذه المسؤولية في دعم النظام الاجتماعي بالمستشفى وتحقيق التزامات المستشفى والعاملين بها قبل المجتمع وأفراده وتحفيز كل القطاعات الصحية وغير الصحية وتبني هذه المسؤولية على الأسس الإدارية التي تحدد وتنظم أساليب وإجراءات ومسئوليات إدارة الخدمة الصحية من أجل تواجد فرد صحيح سليم معافى في مناخ آمن صحياً واجتماعياً وإدارة مسئولية واعية تضمن له حل كافة مشكلاته الاقتصادية والاجتماعية والصحية والطبية.

• الرفاهية الاجتماعية:

Community Luxury

حق كل مواطن في تحقيق آمال وأمان المستقبل الصحي والتمتع بالحياة.. حقه في العلاج السريري والعلاج الخدمي والعلاج التأهيلي..

• رقابة الأداء:

Performance Control

إعمال النظم الإدارية الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي والخدمي والفردى.. التي تمكن من المتابعة والإشراف والتحفيز والحماية على أوجه القصور في إطار تعظيم الإيجابيات وتجنب السلبيات الإدارية.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية القياسية لتقييم الأداء الكلي للمستشفى في إطار وضوح الأهداف والمهام كوظيفة المشاركة في وضع المعايير وممارسة التقييم باستخدامها.

• الرقابة الذاتية:

Self Control

إعمال التفاعل بين القيادات والمؤوسين لتقييم أدائهم في إطار مجموعة الصفات والسمات الشخصية والقيم والسلوكيات المهنية.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية السلوكية الهادفة إلى غرس أسلوب التنافس وحب العمل والطموح في تحقيق المهام الوظيفية من خلال الأداء الجماعي والمسئولية الجماعية .

• التنمية البشرية:

Human Resources Development

توفير الأفراد ذوي المهارات الإدارية المهنية الفنية قادة ومرووسين والحفاظ على قدراتهم وتنميتها من خلال البرامج التدريبية التأهيلية والتنموية.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية في التوصيف الوظيفي والارتقاء بالقدرات التي يجب الوصول إليها والإمداد بأحدث المعلومات عن النظم الإدارية الحديثة والتكنولوجيا المستخدمة.

• التنمية التقنية الفنية:

Technical Development

توفير الأجهزة والآلات والمعدات الموكبة للتقنية العالمية وتكنولوجيا الاستخدام الصحيح وتقييم النتائج باتباع أساليب المعايير والقياس أولاً بأول.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية في حسن الاختيار واتباع تعليمات التشغيل والصيانة وتوفير نفقات التشغيل.

• التنمية الإدارية:

Administrative Development

تنمية المهارات الإدارية لدى القيادة والمؤوسين والعمل على حسن استخدامها وصلتها وتطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة والطموحات الشخصية للعاملين.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية المنظمة للبرامج التدريبية التنموية الشخصية والمؤسسية والمجتمعية بمشاركة الجميع.

• التنمية المجتمعية:

Community Development

تحقيق الاتصالات المجتمعية الداخلية والخارجية.. الاتصالات الداخلية بين القيادات والمؤوسين وبعضهم البعض والاتصالات الخارجية بين المستشفى والمؤسسات الخارجية في المجتمع المحيط والاتصالات المزدوجة الداخلية والخارجية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية التي تحقق التماسك بين العاملين والتنمية الاجتماعية والأسس الإدارية التي تحقق بقاء المؤسسة في السوق التنافسي ورضا العملاء والرفاهية المجتمعية.

الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد

إدارة التنفيذ .. مؤشرات الجودة

C.M. Hospital Tomorrow Executive Management Total Quality Parameters

التطوير والتنمية .. الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد:

C.M. – H.T. Development and Updating

تهتم الإدارة المعاصرة بالتطوير والتنمية لأنها الركائز الأساسية في ضمان استمرارية المستشفيات في تقديم خدماتها والبقاء في السوق التنافسي ويخضع التطوير والتنمية لمعاملي الكفاءة والفاعلية للقوى العاملة الصحية والإدارة العليا مشتركة في القيادة الإدارية والمستشفى كمنظمة إدارية وكيان اقتصادي.

وتحدد الكفاءة بمدى تحقيق مخرجات تفوق المدخلات وبأقل تكلفة.. بينما الفاعلية فهي القدرة على تحديد الأهداف وإمكانية تحقيقها.. ويتناول التطوير والتنمية تحقيق ذلك في الإدارة المعاصرة بالمستشفيات من خلال التركيز على محاور التنمية البشرية.. التنمية التقنية الفنية.. والتنمية الإدارية.. والتنمية المجتمعية.. على النحو التالي:

- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تنهض بالمستشفى إلى مستوى طموحات العاملين والمستفيدين Employee and Beneficiary Ambition الخدمات التي تقدمها.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد الطريق الوحيد لإدراك النجاح Success Perception على المستوى الشخصي والمجتمعي والمهني والقومي.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد في التوجه الخدمي المجتمعي Community Services Orientation تصل الأفراد وتصل بهم إلى الصحة السليمة ليصبحوا نواة المجتمع ويحققوا الرفاهية الاجتماعية.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تعمل على تقديم التسهيلات التبادلية Reciprocal facilities الممكنة بين المجتمع والمستشفى في المجالات الصحية والتربوية والتنموية في المؤسسات والمنظمات الصحية وغير الصحية.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تستند على محاور التطوير والتنمية Development and Update ding البشرية التقنية الفنية الإدارية والاجتماعية في تجميع بشري واحد بهدف إلى تطوير سلوكياتهم وتهذيب تصرفاتهم.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد أسلوب إداري يجمع بين ضوابط الإدارة والقسم الإنسانية Humanitarian Values للوصول إلى الأفضل دائماً.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تركز على إدراك السلوك الأخلاقي Ethical Behaviour للأفراد في تعاملاتهم داخل وخارج المستشفى.. وعلاقته بالانضباط في العمل في وجود المتغيرات التنظيمية والديموقراطية.

مفهوم الإدارة الشاملة: الإدارة المعاصرة - مستشفى الغد

C.M. – H.T. Comprehensive Administrative Concept

إن المفهوم الإداري الشامل للإدارة

المعاصرة Comprehensive Administrative Concept في المستشفيات يعني "حقيقة القبول لدى كل الأطراف المتعاملة مع المستشفى وحقيقة القبول للنظم التي تحكم العمليات الخدمية التي تقوم بها المستشفى لتحقيق أهدافها". وقد حققت الإدارة المعاصرة هذا القبول كنتيجة تراكمية للتطور الإداري في المجال الصحي الذي يحدث عاماً بعد عام وتسجل أولاً بأول في مواجهة التحديات المحلية والدولية والعالمية للخدمات الصحية والطبية.. وقد جاء هذا التطور الإداري نتيجة الممارسات العلمية والعملية والتطبيق للإدارة المعاصرة ما بين عمومية الإدارة وخصوصية الإدارة.. ونتيجة التفهم الواعي واليقظ للمحددات الإدارية للإدارة المعاصرة ما بين التحدي والمواجهة والدعم.. وقد أثمرت هذه الدراسات والممارسات إلى بناء أسس إدارية معاصرة جوهريّة متفاعلة فاعلة ومؤثرة في إدارة المستشفيات.. من خلال التوجه بالأنشطة المستمرة لخدمات الرعاية الصحية الفردية والمجتمعية والتي تحقق أقصى رعاية صحية للإنسان وضمان حقوق المواطنة الصحية.. ويتمثل المفهوم الإداري الشامل للإدارة المعاصرة في مستشفى الغد في المحددات الإدارية التالية:

الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تشمل تطبيق

Management Functions وظائف الإدارة

وتفاعلها مع النظام الكلي للمستشفى.

- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تؤدي

على جميع المستويات الإدارية

Administrative Levels في الإدارات

الخدمية التنفيذية الإدارية والطبية.

- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تنظر

إلى عناصر العملية الإدارية على أنها

نظام متكامل Integrated System من

البيئة الأساسية والقوى العاملة الصحية

والنظم الإدارية والسلوك المهني.

- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد

تتفاعل مع البيئة الخارجية External

Environment على أن المستشفى جزء

من المجتمع وصورة مصغرة لما قد من

نقط القوة والضعف.

دعم القيادات في القدرة
على جعل الآخرين .. ليس
فقط يعملوا ما يريدون بل
ويحبون ما يعملون.

المدخل السابع والخمسون

المدير المعاصر.. مستشفى الغد

CONTEMPORARY MANAGER (C.M.) HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

المدير المعاصر.. مستشفى الغد المحددات التعريفية

- المدير المعاصر.. النظرة الواقعية هي الجامعة لوظائف المدير.. مورد تنظيمي.. مسئولية إنجاز.. مزيج المهارات الإدارية.. تحقيق التطوير.. تحقيق صفات الكفاءة الفاعلية التأثير.
- المدير المعاصر.. المنهجية التعريفية.. تجمع بين وظائف المدير التنظيمي التنفيذي.. الوظيفي.. الناجح.. الكفاء.. في تعريف موحد القائد المؤهل المحترف المتفرغ.
- المدير المعاصر.. المحددات الإدارية.. تحدد أدواره الإدارية في إطار مسؤولياته الإدارية.. الدور الرمزي - مسئولية مؤسسية.. الدور القيادي - مسئولية شخصية.. الدور الاتصالي - مسئولية مجتمعية.. الدور الاستثماري - مسئولية إقليمية حكومية.. دور مواجهة المخاطر - مسئولية مشتركة.
- المدير المعاصر.. القيادة الإدارية.. تجمع بين الصفات والسمات الشخصية والإدارية والعلمية.. في محوري القيادة الإدارية والفاعلية الإدارية.. في عناصر السلطة الإدارية.. الكفاءة الإدارية.. المعايير الإدارية.. الإدارة العالمية.
- المدير المعاصر.. الاستراتيجية التطبيقية التنفيذية لاتخاذ إجراءات إعداد القيادة المعاصرة والتميز في القيادة الإدارية.. بتطبيق استراتيجيات التخطيط والتنظيم والجودة.. نحو تحقيق إدارة التميز في المستشفى المعاصر كإدارة حديثة متطورة معاصرة.
- المدير.. الاستراتيجيات التطبيقية.. الخدمة المعاصرة.. دواعي التنفيذ.. المؤشرات التخطيطية.. الجودة الشاملة.. التوجه للتحسين المستمر.. الرضا الوظيفي.. رضا المستفيدين.. حل المشكلات.
- المدير.. الاستراتيجيات التطبيقية.. البشرية المعاصرة - توجهات التنفيذ - المؤشرات التنظيمية.. جودة الرعاية الصحية.. التوجه الإنساني السلوكي.. التحفيزي التنموي.
- المدير.. الاستراتيجيات التطبيقية.. الإدارية المعاصرة - إدارة التنفيذ - مؤشرات الجودة.. التوجه الإداري الاقتصادي.. التكامل التسويقي.. البيلي المجتمعي.

المدير المعاصر.. مستشفى الغد المحتوى العلمي

- تقديم وتعريف :
- المدير المعاصر نظرة واقعية.. المدير.. المدير المعاصر.
- المدير المعاصر.. المنهجية التعريفية.. مدير تنظيمي.. تنفيذي.. وظيفي.. كفاء.. فعال.
- المدير المعاصر.. المحددات الإدارية:
- الرمزي.. القيادي.. الاتصالي.. الاستثماري.. مواجهة المخاطر.. (التحدي.. المواجهة.. الدعم)
- المدير المعاصر.. القيادة الإدارية:
- القيادة الإدارية علوم الإدارة.. الصفات والسمات القيادية.. الفاعلية الإدارية.
- المدير المعاصر.. الاستراتيجية التطبيقية
- التطبيقية (استراتيجية التنفيذ.. منظور تطبيقي)
- التوجهات الخدمة المعاصرة.. دواعي التنفيذ.. التخطيط.
- التوجهات البشرية المعاصرة..

المدير المعاصر .. مستشفي الغد

CONTEMPORARY MANAGER (C.M.)
HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

توطئة:

المدير المعاصر .. نظرة واقعية:

C.M. Realistic Indeed View

• المدير: Manager

إن المدير هو الدعامة الرئيسية من دعامات نجاح المؤسسة أو المنظمة وبقيتها واستمراريتها.. وأن كان هذا النجاح يعتمد على عوامل أخرى كثيرة من أهمها توفير المصادر أو الموارد مثل الموارد البشرية والموارد المالية.. حتى موارد النظم الإدارية والمعلوماتية وغيرها.. إلا أن كل هذه الموارد لا يمكن استثمارها وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة إلا باستخدامها الاستخدام الصحيح من خلال وبواسطة المدير Manager على المستويات الإدارية المختلفة العليا والوسطى والإشرافية.

- المدير المورد .. Director Supplier

فالمدير هو "المورد الرئيسي للمؤسسة أو المنظمة" وهو "أندر مورد وأغلاء" وهو "الثروة الرئيسية لمنشأة العمل أو لمشروع العمل" وما دام هو المورد الرئيسي أو الثروة الرئيسية فإنه يكون "الأسرع إلى الغناء" فتتأقص قيمته أسرع من أي مورد آخر بالمؤسسة والمنظمة لأن القيمة العالية أو القيمة الغالية سرعان ما تتأقص أن لم يتم الحفاظ عليها.. وكذلك المدير فإنه دائما ما يحتاج إلى التطوير والتغيير المستمر للحفاظ عليه لندرته.. وكذلك يحتاج إلى التعرف على ملامح التطوير والتحديث المستمر للمؤسسة أو المنظمة لمواكبه المتغيرات من حوله بكل أنواعها.

- المدير المسئول .. Director Responsibility

يوضح أنه "الشخص المسئول عن الإنجاز"

بمعنى أنه المسئول عن تحقيق النتائج وكذلك تحقيق أهداف المنظمة وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمات وبالتالي فالمسئولية وليست السلطة هي المعيار الوظيفي المميز في نظر المدير.. وهذا يتعارض مع ما كان معروفا بوجهة النظر التقليدية في تعريف المدير على أنه الشخص المسئول عن توجيه أعمال الآخرين والمستند على المرجعية العلمية على أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين.. وأن كان هذا التعريف قد كان مجديا في مرحلة سابقة من مراحل تطور الفكر الإداري بينما الآن لا يعبر عن مسئوليات المدير المختلفة.. والتي تحدد حاليا بأنها "مسئوليات اقتصادية متعلقة بالاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية ومسئوليات إنسانية متعلقة بالإشباع الأمثل للحاجات البشرية".

- المدير الماهر .. Director Skills

هو الذي يجيد المزج بين المهارات الإدارية المتعددة.. المهارات الإدارية الرسمية كالخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة.. والمهارات الشخصية كالرؤية المستقبلية والنظرة الشمولية ثم التحديد الدقيق للهدف.. والمهارات التعاملية في تحفيز مجموعة العمل وتشجيعهم لتحقيق الوصول إلى نتائج محددة في وقت معين.. وبهذه المهارات هو المدير الصالح لكل عصر القائد لكل موقف المحبوب المهاب من كل الناس القادر على إحداث التغيير.. ويدرك أن القيم هي الشيء الوحيد الذي يبقى مستمرا في المؤسسة وبالتالي يجب الاستعداد له وتحقيقه أن كان في صالح المؤسسة أو مقاومته وتحييده إن كان على خلاف ذلك.

- المدير المطور .. Director Developer

هو المدير الذي يحقق التطوير والملائمة لجهة عمله ولذاته أيضا حتى يستطيع التعامل مع المتغيرات الجديدة.. ومعياره في النجاح هو مدى الإنجاز الذي تحقق في عهده وكيفية

المدير التنظيمي: Organizational Manager
هو الشخص الذي يرأس مجموعة من الأشخاص ويمارس وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وسيطرة.. ويتخذ قرارات لتحقيق أهداف معينة ينتج من خلالها نتائج مرغوبة بواسطة مجهود الأفراد (دور وظيفي).

المدير التنفيذي: Executive Manager
هو الشخص الذي يناط به القيام بتنفيذ سلسلة أو مجموعة خطوات إدارية تم التخطيط لها لتحقيق الأهداف الموضوعية أو الوصول إلى النتائج المتوقعة (دور تنفيذي).

المدير الوظيفي: Functional Manager
هو الشخص الذي يشرف على العاملين.. ولديه مهارات تخصصية في مجال بعينه من المجالات الخدمية أو الإنتاجية أو الإدارية (دور خدمي).

المدير الناجح: Successful Manager
هو الشخص القادر بحكم منصبه على حسن استخدام السلطة الرسمية بما يجعله يؤثر في سلوك الآخرين فهو يحظى برضا رؤسائه وعدم شكوى مرؤوسيه في الأجل القصير أو البعيد.. ويرتبط نجاحه في عمله على حقيقة وجوده في موقعه (دور تربوي / سلوكي).

المدير الفعال: Efficacy Manager
هو الشخص الذي يعتمد على الجمع بين سلطاته الشخصية والسلطة الرسمية بحكم منصبه لأنه يعد المسئول ليس فقط عن حماية الموارد بل وعن حسن استخدامها وهو يحقق نتائج كلية لأنه يؤثر في الأفراد داخل وخارج المؤسسة وفي المجتمع المحيط في الأجل البعيد بل ويعيد حسن استخدامها ويستمر ويرتقي العمل باستمرار حتى في غيابه (دور اتصالي مجتمعي).

المدير الكفاء: Efficient Manager
هو الشخص الذي يتصف بصفات شخصية تجعله كفأ ليشغل وظيفة المدير ابتداء.. وهو يستثمر هذه الصفات الشخصية وينميها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الإنجاز المطلوب والارتقاء بها ومتى توافرت تلك الصفات فإنها تجعله بالضرورة مديراً فعالاً.. وإن كان يصعب الحصول على أشخاص تتوافر فيهم الصفات المطلوبة بالأعداد المطلوبة في أي مجتمع (دور شخصي).

تطويره ومدى ما أسهم فيه وبه من أعمال أي القيمة المضافة التي حققها لعمله.. وهو يمتلك ثلاث خصائص أساسية تمكنه من تحقيق التطوير والملائمة.. فهو يملك الحدس بالقدرات الإدارية الناجحة فيه.. ويمتلك المقومات المتلائمة مع هذه القدرات ولديه ملكة الاستعداد لمواجهة الأزمات والمخاطر.

• المدير المعاصر:

Contemporary Manager

إن النظرة الواقعية للمدير المعاصر تجمع بين كونه كفاء فعال مؤثر مطور مستمر اجتماعي خاضعاً للمحددات الإدارية التي تتطابق ومواصفاته الشخصية القيادية وطموحاته الإدارية في أنه:

- المورد الغالي الذي يجب المحافظة عليه واستثماره الاستثمار الفعال.
- الذي يجب صيقلته بالكشف الطبقي الدوري عليه ورعايته مادياً ومعنوياً وعلمياً.
- الذي يجب مساندته لإطلاق طاقته لتحقيق المهام الإنجازية المسنول عنها.
- النظر إليه على أنه صاحب مهنة البقاء للأصلح بدون حساسية بشرية أو سياسية أو اجتماعية.
- يجب توعيته بمنظور وضع الإدارة في موضعها السليم باعتبارها تكليفاً وليس تشريفاً أو تكريماً.
- صاحب الحق في القدرة على التغيير طالما يمتلك القدرة على التفكير.
- يعمل بالفهم المطلق لإدارة التميز بقاعدة جدد ولا تهدد.
- مركز الجهاز العصبي في المنظمة الذي يوزع نبضاته الإدارية على كل العاملين في مختلف المستويات.
- لا يولد ولكنه يصنع ويبحث في دائرة طموحه عن الفرص الدائم له وللعاملين معه.

المدير المعاصر - المنهجية التعريفية

C.M. Systematic Definitions

تعددت التعريفات التطبيقية للمدير المعاصر بين المسئولية والإنجاز والملائمة والتطوير لتصنع منهجية ووظائف المدير المعاصر فهو غالباً ما يكون مدير تنظيمي.. مدير تنفيذي.. مدير وظيفي.. مدير فعال.. مدير كفاء.. مدير ناجح.

المدير مقدم ومتلقي المعلومات.. ودور المدير مقيم الأداء.. ودور المدير المفاوض.. ودور المدير السياسي والدبلوماسي.

وهكذا فإن المحددات الإدارية لوظائف المدير المعاصر التي يمارسها والأدوار التي يقوم بها بمعاملات التحدي Challenge والمواجهة Facing والدعم Support وما ينتج عنها من تحديد الاحتياجات وإدارة التغيير والتميز لتحقيق الإدارة للمدير القائد المدير المعاصر.. هي المنهج والأسلوب والوسيلة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة أو المؤسسة أو المرووسين بكفاءة وفاعلية والإحساس بكيته وذاته في الإدارة لتحقيق أهدافه الشخصية.

وتتمثل هذه المحددات الإدارية في.. الدور الرمزي.. المدير وإدارة التمثيل الرسمي للمؤسسة (مسئولية مؤسسية).. الدور القيادي.. المدير وإدارة المرووسين (مسئولية شخصية).. الدور الاتصالي.. المدير وإدارة العلاقات الخارجية (مسئولية مجتمعية).. الدور الاستشاري.. المدير وإدارة خدمات التسويق (مسئولية مؤسسية حكومية).. الدور في مواجهة المخاطر.. المدير وإدارة الأزمات (مسئولية مشتركة.. قيادة مؤسسية حكومية مجتمعية).

- الدور الرمزي Symbolic role المدير وإدارة التمثيل الرسمي للمؤسسة:
- التحدي.. الاختلاف بين وظائف المدير ووظائف المؤسسة ووظائف المشروع.. تهميش دور المدير في تمثيل المؤسسة في المحافل والمجالات المختلفة.
- المواجهة.. توسيع نطاق صلاحيات المدير في التحدث باسم المؤسسة وتوقيع العقود واستقبال الزوار والمشاركة في المناسبات والاحتفالات الرسمية.. القيام بأدوار المواجهة الشخصية للعاملين والمتعاملين مع المستشفى وخاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات.. القيام بالأدوار الإعلامية الترويجية.
- الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي.. دعم الإدارة العليا للمدير للوفاء بمسئوليته في تحقيق أهداف المؤسسة.. دعم الإدارة العليا للمدير في الترتيب التنظيمي الإداري بوظائف المدير وتحديد وظائف مساعديه على كل المستويات.. لخلق مناخ عمل

ومن هذه التعريفات يتضح أن للمدير المعاصر Contemporary Manager أدوار متعددة في إدارته أو قيادته للمؤسسة أو المنظمة وكلها أدوار مهمة مادية ومعنوية ملموسة وغير ملموسة.. تتكامل مع بعضها لتكتمل في الدور السلوكي أو التربوي تحقق المدير الناجح.. وفي الدور الاتصالي على المجتمع تحقق المدير الفعال وفي الدور الشخصي تحقق المدير الكفاء.. وتتلق السمات الشخصية للمدير مهما كان وظيفته وموقعه وإن كانت تتباين في درجاتها لتباين الصفات الشخصية.. إلا أنها في مجموعها يجب أن تتلقى سمات المدير المعاصر في موقعه.. فهو القائد المؤهل المحترف المتفرغ Commander : Qualified Professional Full-timer

- هو القائد.. الذي يتمتع بالصفات والسمات القيادية التي تؤثر في الآخرين.
- المؤهل.. إدارياً ومهنياً ويتمتع بالمهارات الإدارية.
- المحترف.. صاحب الإسهامات الفردية والقدرات الشخصية في الإنجاز.
- المتفرغ.. المتمكن من مواجهة المتغيرات اليومية بثبات واستمرارية.

■ المدير المعاصر .. المحددات الإدارية:

C.M. Systematic Administration

إن المحددات الإدارية التي تحكم المدير المعاصر تتمثل في قدرته على الالتزام بالنظم الإدارية واللوائح والقوانين والأوامر والتعليمات التي تنهض بقيادته للمؤسسة أو المنظمة التي يرأسها وتفعيل هذه النظم بكفاءة الأداء للأدوار الوظيفية له سواء كانت وظائف مباشرة أو وظائف غير مباشرة والتي تحكم الوظائف والأدوار التي يقوم بها خلال ساعات العمل اليومية.. هذا وتحدد "الاختصاصات الإدارية للمدير المعاصر" الأنواع C.M. Administrative functions.. الأنواع الخمسة الرئيسية الشاملة والجامعة وهي الدور الرمزي.. الدور القيادي.. الدور الاتصالي.. الدور الاستشاري.. دور مواجهة المخاطر.

وقد تأخذ هذه الأدوار مسميات أخرى متعددة حسب تعريف الهيئات الإدارية والهيئات العلمية فهناك دور المدير المبدع أو المبتكر.. ودور المدير المفاوض ودور المدير متخذ القرار.. ودور المدير المتحدث الرسمي.. ودور المدير الوسيط.. ودور

الفردية والجماعية الشخصية والمؤسسية.. الدعم الإداري المعنوي بحرص المدير على نجاح الاتصالات الداخلية في مهام توفير الاحتياجات والمشاركات وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين معه.

• الدور الاستشاري.. Investment Role المدير وإدارة خدمات التسويق:

- التحدي.. إغفال دور المدير في تحقيق النتائج الاقتصادية للمؤسسة باعتبار أن ذلك عمل تخصصي للإدارات المالية والعاملين بها.. ضعف تقييم مستوى الخدمات وجودتها ووصولها لمستحقيها في غياب سياسات وإجراءات عمل ملائمة.

- المواجهة.. تدبير وتصنيف الموارد وحسن استخدامها.. البحث عن فرص ومشاريع جديدة للمؤسسة.. تحسين نوعيات الخدمات والبحث عن المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى اهتمام أو إصلاح أو تطوير.. إعطاء الفرص لقيادات جديدة مبتكرة مبدعة تقدم أفكار جديدة.

- الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي.. دعم الاستثمارات المادية المؤسسية من موازنات مالية وزيادة كفاءة المدير في المجالات الاقتصادية لتكامل وظائفه.. الدعم الإداري المعنوي.. دعم الاستثمارات البشرية بالتدريب والتطوير وتنمية الأفكار الجديدة وتنفيذها والتحفيز على مسيرة التكنولوجيا.

• دور مواجهة المخاطر.. Risks Role المدير وإدارة الأزمات:

- التحدي.. عدم استعداد المؤسسة لمواجهة المخاطر وإدارة الأزمات في غياب الاستراتيجيات والسياسات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر والأزمات قبل وأثناء وبعد التعرض لها.

- المواجهة.. وضع سياسات التعامل مع الاضطرابات الداخلية المحلية مثل ضعف الموازنات وضعف إقبال العملاء.. وضع سياسات التعامل مع الاضطرابات الخارجية والعالمية قبل الهبوط الاقتصادي وارتفاع الأسعار.. دعم التخطيط للطوارئ

بناء لأن الأداء الفعال الناجح لكل وظيفة من وظائف المدير يؤثر على الوظيفة الأخرى.

• الدور القيادي: Leadership Role المدير وإدارة المرؤوسين:

- التحدي.. ضعف دور القيادة على كل المستويات في تنفيذ الوظائف.. تدني معدلات الإنجاز بالوحدات المختلفة التابعة للمدير.. غياب نظم متابعة الأداء وعدم الوقوف على ما تحققه كل إدارة خدمية من إنجازات.. تضارب أساليب تحفيز العاملين على العمل.

- المواجهة.. الاهتمام بالدراسات التخطيطية الميدانية ونشر نتائجها للاستفادة منها.. تنفيذ وظائف الإدارة وتوفير جو العمل المناسب وتوفير قواعد معلومات حديثة.. تحقيق التفاعل الاجتماعي وبث روح الفريق في العمل.. تقييم أداء الأفراد وفقاً للخطة المرسومة والجدول الزمني المحددة.

- الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي دعم الإدارة العليا للمدير في تحقيق المستوى التأهيلي والتدريبي له ولمرؤوسيه.. الدعم الإداري المعنوي دعم المدير لمرؤوسيه في حل النزاعات والمشكلات الداخلية والتكيف مع العقبات الخارجية.

• الدور الاتصالي Communication Role المدير وإدارة العلاقات الخارجية:

- التحدي.. ضعف دور المؤسسة في تنفيذ مهام خدمات العلاقات العامة.. فشل العلاقات والارتباطات بالمؤسسات والمنظمات الخارجية.. الاهتمام بالعلاقات الخارجية على حساب العلاقات الداخلية والعكس.

- المواجهة.. قيام المدير بإداء الاتصالات داخل وخارج المؤسسة.. الاستفادة من الاتصالات في تحقيق قاعدة معلوماتية كافية.. التعرف على نتائج الاتصالات من مؤشرات جيدة عن الاحتياجات والأداء.. الوقوف على مدى تنفيذ المؤسسة أو المنظمة لمهامها بالشكل الأمثل.

- الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي.. الدعم المؤسسي إدارياً ومادياً للمدير في تحقيق العلاقات الخارجية على كل المستويات

■ المدير المعاصر - العلوم الإدارية

C.M. Administrative Science

وتتمثل في علوم الإدارة العامة.. وعلوم إدارة المرووسين.. وعلوم الإدارة السلوكية.. وعلوم الإدارة المجتمعية.. وعلوم التطوير والتنمية.

- علوم الإدارة العامة.. General

Management Science لا يعتمد على السلطة ولا يلجأ إلى القوة إلا في أقصى الحالات.. يتمتع بالإصرار في اتخاذ القرارات الرشيدة في تحقيق الإنجاز المطلوب.. ينظر إلى الأهداف نظرة واضحة من أجل تحقيق تكامل الأهداف الشخصية والقيادية والمؤسسية.. يتعامل مع المواقف كمعصر أساسي لبيان قدراته الإدارية.. يتسم بالمرونة الكافية في استخدام السياسات المتبعة في إدارة العمليات المختلفة.. يوظف الاختلاف لصالح قضايا العمل.. يتمتع بالحدس والحس الإداري في ممارسة مهارات القدرة على التنبؤ (الإدراك السليم.. القيم الإدارية.. الدوافع العمومية.. التفكير الابتكاري.. تقييم النتائج).

- علوم إدارة المرووسين..

Employee Management Science

يطوع جهود الأفراد وتوجيهها مباشرة للعمل الجاد لتحقيق الأهداف المرغوبة.. يعتمد على مهارات الاتصال في تكوين فرص العمل ودعم أدائها.. يفهم العاملين معه وما يدور بعقولهم ويحرك مشاعرهم ويحفزهم نحو الأداء الأفضل.. يأخذ في الحسبان دائماً احتمالات المقاومة الداخلية والخارجية والاختلاف في وجهات النظر ويعمل بلباقة في إيجاد الحلول الملائمة لكل الأطراف.. يخلق جواً من الانسجام والتفاعل والإثارة بين العاملين في مجال العمل.. يعمل على فتح مجالات عمل جديدة ويوظف فيها الكفاءات المناسبة لها.. تقوم باستشارة المرووسين أو الناصحين منهم (القُدوة.. الموجه.. المعلم.. المدرب.. المفهم.. المحرك.. مصدر المعلومات.. حلال المشكلات).

- علوم الإدارة السلوكية..

Behavioral Management Science

يتبنى حتمية المعرفة العميقة السيكولوجية للعاملين معه.. يتمتع بالقدرة على التأثير في سلوك الآخرين.. يفهم الطبيعة

والأزمات وتكوين فريق مسئول والاهتمام بالتدريب المنهجي التنظيمي في هذا المجال.

- الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي.. تفعيل وظائف الإدارة من التخطيط حتى السيطرة في مجال إدارة الطوارئ وإدارة المخاطر وإدارة الأزمات.. الدعم الإداري المعنوي.. الحرص على الاستفادة من التقارير والزيارات الميدانية والاتصالات الشخصية مع العاملين وغيرهم في تحديد مواقع الخطورة والاستعداد لها والتدريب على إجراءات المواجهة.

■ المدير المعاصر

■ المحددات الإدارية

C.M. Administrative Determinants

أكد المسئولون عن علوم الإدارة وتطبيقاتها العملية في المؤسسات ومنظمات الأعمال بمختلف أنواعها وبعد التعقيد في الدراسات الإدارية المتعلقة بتحديد منهجية الإدارة للمدير المعاصر في ما يمارسه من وظائف إدارية وأدوار خدمية حقيقية الشعار المرفوع منذ أمد طويل "كل قائد مدير وليس كل مدير قائد" Every Leader and Manager is Not the Commander of Each Director وقد توصلوا إلى هذه الحقيقة بعد مشاهدات طويلة للممارسات القيادية المرتبطة بالعلوم الإدارية وبالصفات والسمات القيادية.. وبالمفاهيم الإدارية المعاصرة لتحقيق الفاعلية الإدارية.. وإن تحقيق المحددات الإدارية القيادية Administrative Determinants Leadership بالمنهجية الإدارية المعاصرة إن هو إلا ترجمة للوظائف والأدوار التي يقوم بها المدير المعاصر في تنفيذ أساليب الإدارة المعاصرة بالعلوم الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- المدير المعاصر.. القيادة الإدارية.. العلوم الإدارية.

- المدير المعاصر.. القيادة الإدارية.. السمات والصفات الإدارية.

- المدير المعاصر.. القيادة الإدارية.. الفاعلية الإدارية.

لا بد من استشعار ضرورة التأكيد على أهمية صفات وسمات المديرين غير التقليديين التي تمكنهم من القدرة على التكيف والتطبع مع هذه المتغيرات.. وقد فرضت المدارس الإدارية المعايير الإدارية للإدارة المعاصرة وربطها بمعايير القيادة الإدارية والتي تتمثل في الصفات والسمات القيادية والتي يجب على إدارة المؤسسات والمنظمات والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها ويجب أن نفاضل ونختار المدير المعاصر والذي يتمتع بصفات وسمات تتفق وتمكن من إدارة منظمة الغد ومؤسسة الغد بأسلوب الإدارة المعاصرة وهي الصفات والسمات الشخصية.. الصفات والسمات الإدارية.. الصفات والسمات العلمية:

- الصفات والسمات الشخصية

الإدارية: Personal Administrative

Traits الشجاعة.. العدل.. القوة.. الفطنة.. الهدوء.. الصبر.. فهم الطباع البشرية.. الولاء.. الدبلوماسية.. العلاقات والاتصالات.. التمتع بروح الفكاهة والادعابة.. الجاذبية.. تقبل النقد.. القدرة على التنبؤ.. النشاط والحركة.. القدرة على إدارة فريق العمل الجماعي.

- الصفات والسمات القيادية الإدارية:

Leadership Administrative Traits

اكتساب الخبرات الإدارية من المهارة والاحتراف والتفرغ.. توليد الحس والفكر الإداري.. تحقيق المرونة الإدارية.. البحث عن بدائل حل المشكلات.. الدعوة إلى اتباع أسلوب الإبداع والابتكار والريادة.. دمج الأشياء والمواد بطريقة إدارية أكثر تلقائية وأقل نظامية.. تنمية العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.. نشر المطومات الصحيحة عن المؤسسة أو المنظمة.. تخصيص الموارد وتوزيعها بتقسيمات عادلة هادفة على الإدارات الخدمية.. القدرة على التفاوض الوسط بين الأطراف المتنازعة داخل وخارج المنظمة.

- الصفات والسمات العلمية الإدارية:

Scientific Administrative Traits

معرفة المناهج والمدارس الإدارية العلمية.. معرفة لغة العصر الحديث مثل الكمبيوتر والانترنت.. التفكير المنطقي والتحليلي وترتيب إجراءات العمليات الرقمية.. التعامل مع البيانات والمعلومات بشكل متسلسل ومتتابع.. اتباع الأساليب العلمية التطبيقية في توفير الوقت والجهد

البشرية ومثلها من إيجابيات ويصل على تعظيمها وما لها من سلبيات ويصل على إصلاحها.. يؤثر في سلوكيات المرفوسين والمجتمع المحيط بالسمات والصفات التي يكتسبها وتحقيق القيادة الاجتماعية.. يتصرف دائماً من موقع المسؤولية والمخاطرة الكبرى في مواجهة المتغيرات والأزمات.. يكتسب وينقل الصفات والسمات الشخصية للقيادة من الهدوء والدبلوماسية والحزم والشجاعة على تقبل النقد (الانتماء والولاء للمؤسسة أو المنظمة).

- علوم الإدارة الاجتماعية.. Social

Management Science

بخصائص اجتماعية ومهارات تمكن من التواصل مع الأفراد والقيادات داخل وخارج المؤسسة.. يحقق المشاركة الاجتماعية لصالح العاملين معه والمستفيدين من المؤسسة والمجتمع المحيط.. بحث على الإنجاز الجماعي ويبين أهدافه وأثره الإيجابية.. يهتم بالمشكلات الاجتماعية للعاملين معه ويعمل على حلها.. يحافظ على العادات والتقاليد المجتمعية ويوظفها لصالح المؤسسة والمنظمة (ملم بالمجتمع المحيط.. المتغيرات التكنولوجية.. المؤثرات البيئية الثقافية الاجتماعية).

- علوم التطوير والتنمية..

Development Management

Science يتعامل بالحركية والديناميكية في إدارة المؤسسة.. لديه القدرة على الممارسات الإدارية والتنقل من مؤسسة لأخرى أو من وظيفة لأخرى طالما يحقق الإنجاز المطلوب.. يمارس ما تعلمه من لغة العصر في إعداد وتنفيذ ورقابة برامج التنمية الإدارية والتنمية البشرية.. يوظف قدرات المؤسسة وإمكانياتها في مواكبة التكنولوجيا والتقنية العالمية.. (مطور ومغير.. متابع ومتنور.. الطبيعة المهنية الفنية للوظائف.. والتأثير المتبادل بين العنصر الخدمي والعنصر الإنساني).

المدير المعاصر - صفات وسمات الإدارية:

C.M. Administrative Descriptive - Traits

وفي ظل استعراض الوظائف والأدوار التي يقوم بها المدير المعاصر.. وفي ظل المتغيرات السريعة والمتتالية والمتتابعة محلياً ودولياً كان

الإدارية في تلبية الدور التربوي السلوكي والتعامل مع المرؤوسين وحسن استخدام السلطة الممنوحة له في تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد مع اختلاف مؤهلاتهم وقدراتهم والتزكية النفسية لهم ودوافعهم والقيم والاتجاهات الحالية لتصرفاتهم .

وهكذا فإن الفعالية الإدارية للمدير لمعاصر وكفاءته هي ركيزة القيادة الإدارية في تحقيق النجاح لإدارة المؤسسة أو المنظمة التي يقودها ليس فقط بهدف الوصول إلى النتائج والإنجازات المحددة ولكن بدرجة عالية من الإنجاز في طريق التحسين والتطوير.. ويصبح النجاح المرتبط بالفعالية القيادية والكفاءة الإدارية.. من الممكن أن يتحقق النجاح للمدير والمؤسسة التي يرأسها من خلال:

- المستوى القيادي للمدير.. فهو مدير نفسه قبل أن يدير الآخرين بما تسمح له بأن يكون متحركاً وطموحاً يريد أن ينجز ويضيف.
- الرؤية المستقبلية للأهداف.. المطلوب تحقيقها في توحيد المستويات الإدارية المختلفة مما يؤدي إلى التطور التنظيمي المستمر.
- تحديد الأولويات التنفيذية.. من خلال جدول زمني يعتمد على الوقت كاستثمار محسوب وله مردود مستقبلي.
- تفعيل دور الفريق.. بالإرشاد والتدريب وتنمية القدرات وتنسيق الجهود وتكاملها واستثارة الدوافع والطموحات وتحريك التنافس وتقديم النتائج وتصحيح الأخطاء وعلاج مشكلاتهم.

• المعايير الإدارية:

C.M. Administrative Parameters

إن نجاح المدير المعاصر المتوقف على كفاءته وفعالية إدارته هي مسألة محكومة بتحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود المبذولة لأن المسألة ليست نشاطات أو جهودات ولكنها مسألة نتائج.. ولا تكون الفعالية مجرد صفات أو صفات يتحلى بها المدير إنما هي نتائج متوقعة منه بحكم منصبه

والمال من أجل تحقيق الأهداف.. اتخاذ القرارات الرشيدة بأسلوب المبادرة والمبادأة والمغامرة.. تكثيف الجهود العلمية لتحقيق التوافق والانسجام والتجانس مع البيئة الداخلية والخارجية.

■ المدير المعاصر: الفعالية الإدارية:

C.M. Administrative Efficiency

تأتي الفعالية الإدارية للمدير المعاصر بتنمية الجهود المبذولة في رفع كفاءة الأداء الإداري له من أجل تحقيق نجاحه في إدارة المؤسسة أو المنظمة التي يرأسها وبالتالي نجاح هذه المؤسسة في تقديم إنتاجها أو خدماتها.. وذلك من خلال أربعة محاور إدارية.. السلطة الإدارية.. الكفاءة الإدارية.. المعايير الإدارية.. الإدارة العالمية.

• السلطة الإدارية:

Administrative Authority

تتحقق الفعالية الإدارية للمدير المعاصر بحسن استخدام السلطات الإدارية الممنوحة له وذلك نتيجة المزج بين السلطة الشخصية والسلطة الرسمية في مباشرة دور اتصالي مجتمعي بهدف حماية الموارد وحسن استخدامها بتطبيق الخطط الموضوعة والأهداف المحددة من خلال التنظيم الإداري الذي يمكن المدير من مواجهة المشكلات الإدارية بتوابعها المختلفة الإدارية الاجتماعية التنظيمية الإنسانية.

والمدير المعاصر هو الذي يوظف هذه السلطة بمؤثراتها القوة والثقة في الفعالية الإدارية لتحقيق كفاءة الأداء الإداري للمدير المعاصر والتي تظهر في حسن توظيف الصفات والسمات الشخصية للقيادة الإدارية واستثمارها لتحقيق الإنجاز والنمو والتطوير من خلال علاقات رسمية عملية شخصية فردية وجماعية تمكن المدير المعاصر من مواجهة المواقف الإدارية المتنوعة إيجابية أو سلبية شخصية أو مؤسسية.

• الكفاءة الإدارية: Administrative

Efficacy

تتکلف الفعالية الإدارية والكفاءة الإدارية في إحراز نجاح المدير المعاصر المنشود للقيادة

- معايير القدرة الإدارية على متابعة أداء المرؤوسين باستخدام الوسائل المختلفة وفق معايير موضوعية.

• الإدارة العالمية:

C.M. International Administration

إن تحقيق الفعالية الإدارية للمدير المعاصر في الدول النامية أصبح أكثر صعوبة وأكثر تعقيدا عن تحقيقها في الدول المتقدمة نظرا للظروف التي تمر بها الدول النامية من تقاليد وعادات وثقافات.. وخبرات وحضارات.. ومتغيرات سياسية واقتصادية.. وهذه الظروف تتحكم في اختيار الأسلوب القيادي الملائم وبالتالي في فاعلية الأداء وكفاءة الإنجاز.. انطلاقا من أن الفكر الإداري قد تحول من البحث عن أفضل أسلوب قيادي إلى البحث عن العوامل التي قد تتحكم في اختيار القيادة التي تمكن من اختيار الأسلوب القيادي الملائم للموقف الإداري والظروف المحيطة بهذا الموقف.. ومن هنا كانت التزامات المدير المعاصر ومسؤولياته في الدول النامية محددة بالمزيد من التحفظات التي تستوجب عملية تغير وتدريب وتجهيز وممارسة المدير المعاصر للمهارات الإدارية باستمرار (الأسلوب القيادي الملائم لاختيار القيادة).

بينما تحقيق الفاعلية الإدارية للمدير المعاصر في الدول المتقدمة أمر يعد سهل وميسور نظرا للدعم الذي يتلقاه المدير ومؤسسته من قيادات القطاعات المؤسسية التي ترأسه وبين المجتمع المحيط هيئات وأفراد حكومية وغير حكومية سواء كان دعم مادي أو معنوي أو إداري أو اجتماعي.. ومن هنا كانت التزامات المدير المعاصر ومسؤولياته في الدول المتقدمة تحدد بدايته عند اختيار القيادة بالتوافق مع الأهداف الموضوعية وفي أطر أحكام الأسس والمبادئ الاقتصادية والاجتماعية التي تنشط بصورة حضارية في هذه الدول.. وينعكس ذلك على اختيار الأسلوب القيادي الملائم لفاعلية الأداء وكفاءة الإنجاز

في إطار الرؤية المستقبلية والتفاعل الوجداني والحرص على الاستفادة من الوقت وتحديد الأولويات والتشخيصات الدقيقة.. وذلك من خلال تحقيق معايير محددة.. وهذه المعايير هي التي تحدد مقياس القدرة الإدارية للمدير المعاصر والتي تقيس الفعالية الإدارية وكفاءة الأداء وكفاءة الوظائف والأدوار التي يؤديها المدير وقدراته في تحقيق الإنجاز ويطلق عليها معايير النضج الشخصي 'معايير النضج الإداري الاجتماعي' والتي تعرف بأنها الجماع لمعايير فاعلية الأداء الإداري والتي تحقق للمدير الاستقلالية الرئاسية والنظر إلى المدى البعيد والإيجابية والمهارات القيادية وتنوع الاهتمامات والرقابة والتوجه الذاتي.. وتشتمل على المحددات الإدارية لقياس القدرات للمدير المعاصر وهي:

- معايير القدرة الإدارية على توليد وتنمية الأفكار التي بينها ارتباط وتجميع الأفكار التي ليس بينها ارتباط.
- معايير القدرة الإدارية على تنفيذ وظائف الإدارة بالحس الإداري الجامع بين الحب والهيبة وليس الخوف أو الإكراه أو السعي وراء الحوافز.
- معايير القدرة الإدارية على تفهم المرؤوسين ودوافعهم في تنفيذ الأوامر لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في الحال والمستقبل.
- معايير القدرة الإدارية على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وضمان تنفيذها والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.
- معايير القدرة الإدارية في التعامل مع الجماعة بعلاقات ودية حميمة ورفع روحها المعنوية وحمايتها من التطرف.
- معايير القدرة الإدارية على خلق التوافق القيمي بين ثقافة الأفراد وثقافة المجتمع المحيط والثقافات الواردة من الخارج .

وأسلوب حل المشكلات.. وهذه الرؤية المستقبلية تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حدوثها.. والقدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغيرات في البيئة المحيطة في الأجل الطويل.. لضمان تحقيق توجهات التميز في القيادة الإدارية وبالتالي إستراتيجيات توجهات التميز في الخدمات الصحية
Orientation Strategies of
Excellence in Health Services

وهذه الإستراتيجيات تمكن المدير المعاصر من الإقدام ومواجهة المخاطر وتنوع المعرفة وتعدد القدرات والمهارات على استخدام الأساليب والأدوات العلمية الحديثة للتخطيط طويل الأجل وتصميم السياسات والبرامج التي تخدم الأهداف العامة لفترات طويلة مستقبلية تصل إلى أكثر من خمس سنوات لضمان تحقيق توجهات التميز في القيادة الإدارية والتميز في الخدمات الصحية وذلك لضمان تحقيق إستراتيجيات توجهات التميز للمستشفى في السوق التنافسي
Orientations Strategies of Excellence for a
Hospital in a Competitive Market

وتعمل هذه الإستراتيجيات في التكامل الإداري مع إستراتيجيات التغيير في مستشفى الغد خاصة في التطبيقات العملية بإحداث التنمية بلعابها المختلفة الإدارية البشرية التقنية والاجتماعية.. كما تعمل هذه الإستراتيجيات بالتكامل مع الإستراتيجيات القومية للتنمية الإدارية بتطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد بتفعيل وظائف الإدارة وعلاقاتها الاعتمادية التبادلية من الدراسات الميدانية والتخطيط الفعال والتنظيمات الإدارية والتفاعل الاجتماعي والرقابة المستمرة والتطوير والتنمية لتحقيق إستراتيجيات توجهات التميز الخدمي الصحي
Orientation Strategies for Service
Excellence of Health

والذي لا يخرج عن أسس ومبادئ الإدارة المعاصرة (اختيار القيادة.. اختيار الأسلوب القيادي.. إمكانية التغيير والتطوير).

وإن كان الأمر السائد حالياً أنه لا فرق بين فعالية الإدارة للمدير المعاصر في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية.. وإن القيادات المحلية يمكنها أن تصل إلى القيادات العالمية من أجل التطوير والتغيير وذلك من خلال التدريب والتأهيل وبعد ذلك الأسلوب في اختيار القيادات الفضل من استيراد القيادات الإدارية العالمية لتولي إدارة المؤسسات والمنظمات المحلية.. لأن ذلك يشكل عبء اقتصادي على المؤسسة أو المنظمة.. كما أنه يأخذ وقتاً طويلاً حتى يحصل التوافق والتوافق بين الإدارة المحلية والإدارة المستوردة في مستشفى الغد.. ولذلك كان من الأفضل إعداد القيادات المحلية للعالمية في إطار الفاعلية الإدارية الموحدة والمجددة (إمكانية التغيير والتطوير).

المدير المعاصر الإستراتيجية التطبيقية

C.M. Applied Strategy
(الإستراتيجية التنفيذية.. إعداد القيادة
المعاصرة)

C.M. Executive Strategy

إن المدير المعاصر في مستشفى الغد يجب أن يتوافر فيه كافة الصفات والسمات التي تزيد من فاعليته الإدارية وكذلك يتوافر له القدرة على القيام بالوظائف والأدوار المتعددة المنوطة به.. ويحصل جاهدًا بهذه المقومات التي توافرت له على تحقيق التميز للخدمة الصحية التي تقدمها المستشفى التي يرأسها من خلال إستراتيجيات توجهات التميز في القيادة الإدارية
Orientation Strategies of Excellence in Administrative
Leadership

وهذه الإستراتيجيات تنقل المدير المعاصر إلى الرؤية المستقبلية البعيدة بدلا من الرؤية التحليلية

الجودة المطلوبة للخدمات التي تقدمها المستشفى..
تحقيق الجودة الشاملة في خدمات
المستشفيات Total Quality - Hospital
Services.

- التوجه للتحسين المستمر.. الالتزام
والحفاظ على مستوى أداء عالي يحقق
استمرارية تميز الخدمة.. التخطيط للخدمة
الصحية بشكل متطور ومرن يفي بالاحتياجات
المتغيرة للمستفيدين.
- التوجه لرضا المستفيدين.. الاستجابة
المادية والمعنوية لاحتياجات ومتطلبات
المستفيدين وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة
لأن ذلك يولد الإحساس الإيجابي لديهم بالرضا
والولاء والإقبال على طلب الخدمات التي
تقدمها المستشفى.
- التوجه للرضا الوظيفي.. إشراك القوى
العاملة الصحية من خلال المناقشات المقترحة
والاجتماعات الدورية في إعداد أساليب العمل
وأدوات تقييم وتحسين الأداء للخدمات التي
يقدمونها.. وتنمية المهارات وتشجيع تقديم
المقترحات.
- التوجه لحل المشكلات.. تفادي حدوث
المشكلات وانتفاء الحلول الفورية المناسبة
لل قضاء على حالات تجميد الصراع والاختلاف
المهني وترسيخ مفهوم قبول النقد والثناء في
العقول والوجدان.

■ الاستراتيجيات البشرية المعاصرة:

contemporary Humanity Strategies

المدير المعاصر.. مستشفى الغد.. توجهات
التنفيذ.. المؤشرات التنظيمية

يهدف المدير المعاصر في تخطيط وتنفيذ هذه
الاستراتيجيات البشرية المعاصرة إلى الاهتمام
بالعنصر البشري.. خاصة القوى العاملة الصحية
بالمستشفى.. وكيفية توظيف علاقاتها وارتباطاتها
الإدارية والخدمية داخل وخارج المستشفى من أجل
تحقيق جودة الشاملة للرعاية الصحية

Total Quality – Health care

ويصبح على المدير المعاصر الذي يسعى إلى
المعاصرة وأخذاً باستراتيجيات توجهات التميز
وتكاملها مع إستراتيجيات التغيير والإستراتيجيات
القومية للتنمية.. التعرف والإدراك والتطبيق
الصحيح لمفهوم إدارة التميز Administration
Excellence والذي يحدد بالمحددات الإدارية
التالية:

- الفهم الصحيح لمفهوم إدارة التميز.
- الفهم المتجدد للمناخ المحيط وتغيراته.
- تصميم وتفعيل الحزمة التقنية.
- بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات.
- ولاء ورضا العملاء والمجتمع المحيط.
- التخلص من الانحصار المكاني وتوسع
النطاق الخدمي.
- تشجيع الابتكارات وحفز المبدعين (الترقي
الدائم).
- الإقدام على المخاطرة وتحمل المسؤولية.
- تنوع المعرفة وتعدد المهارات.
- التمسك بالأخلاقيات المهنية الإنسانية.
- تحرير الهياكل التنظيمية الجامدة.

ويكون على المدير المعاصر في مستشفى الغد
تبنى التخطيط لاستراتيجيات التميز وتوفير
الموازنات والإمكانيات والقدرات التي تدعم هذه
التوجهات وتحقق التميز للخدمة الصحية التي
تقدمها مستشفى الغد وهي مسئولية المدير
المعاصر وتتحصر في ثلاثة محاور إستراتيجية
هي:

- الإستراتيجيات الخدمية المعاصرة.
- الإستراتيجيات البشرية المعاصرة.
- الإستراتيجيات الإدارية المعاصرة.

■ الإستراتيجيات الخدمية المعاصرة:

Contemporary service strategies

المدير المعاصر.. مستشفى الغد.. دواعي
التنفيذ.. المؤشرات التخطيطية

يهدف المدير المعاصر في تخطيط وتنفيذ هدف
الإستراتيجيات الخدمية المعاصرة بالوصول إلى

والبشرية والتقنية - Total Quality Administrative Economic Humanitarian :Technical

- التوجه الإداري الاقتصادي.. التعامل مع المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية في بيئة ديناميكية وسوق تنافسي وثورة تكنولوجيا في المعلومات والتجهيزات من أجل التطوير والرقى والسمو في الخدمات في حدود القدرات والإمكانيات والموارد المتوفرة.
- التوجه الإداري التكاملي.. التعامل مع طبيعة الموقف الإداري الذي يتغير بصفة مستمرة.. وتحديد الأساليب الإدارية المناسبة بالتكامل والتنسيق بين الإدارات الخدمية التنفيذية لإحداث التوازن في العمليات الإدارية.. وتحقيق التكيف مع الأوضاع كأساس لاتخاذ القرارات الموضوعية وممارسة الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق النتائج المتميزة التي تفوق الأهداف المحددة.
- التوجه التسويقي.. تنمية القوى العاملة الصحية إدارياً ومهنياً وفنياً لأنهم يمثلون العنصر الأساسي وراء نجاح الخدمات والإقبال عليها وردود فعلهم.. التجاوب مع رغبات المستفيدين من الخدمة في ظل متغيرات المستوى الاقتصادي والثقافي.. الحفاظ على نصيب المستشفى من السوق التنافسي بكسب العميل والمحافظة عليه بدراسة سلوك المنافسين والاستعداد الدائم لأن تكون المستشفى على حد التغطية.
- التوجه البيئي المجتمعي.. الفهم المتجدد للبيئة والمناخ المحيط للمتغيرات البيئية الديناميكية التي تعيش فيها المستشفى بالتحرك السريع والتلاحق الدائم والمستمر نحو تحقيق احتياجات المستفيدين وتقديمها وتطويرها.. وتجنب الصدمات بين القيادة الإدارية والقواعد الأخلاقية المتعارف عليها في المجتمع.

وهكذا فإن إستراتيجيات توجهات التميز
للقيادة الإدارية Orientations Strategies of

- التوجه الإنساني.. مراعاة العوامل الإنسانية التي تتعلق بتلبية احتياجات العاملين والمروسين وأسراهم.. توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين قياداتهم وبينهم وبين المستفيدين من الخدمات.
- التوجه السلوكي.. التمسك بأخلاقيات الإدارة بمراعاة القيم الأخلاقية في تنفيذ العلاقات السلوكية بين الحقوق والواجبات والصلاحيات والمسئوليات.. يبني بالصدقات بين قدرات القيادة الإدارية والقواعد الأخلاقية المتعارف عليها بالمجتمع مع بعض القواعد اللاأخلاقية من قلة من العاملين أو المروسين.
- التوجه التحفيزي.. تشجيع الابتكارات وتحفيز المبدعين للوقوف على أحدث التطورات المهنية والإدارية والفنية والتكنولوجية.. بناء الأسس العادلة للتحفيز على أساس حصول كل العاملين في كل المستويات الخدمية على صلاحيات كافية لمواجهة الظروف والمواقف المختلفة ومن ثم تحفيزهم أو محاسبتهم على النتائج والإنجاز المحقق.
- التوجه التنموي.. بناء نظام إعداد وتنمية وتطور القيادات الإدارية على كل المستويات بدءاً من حسن الاختيار إلى حسن التوظيف والتدريب المستمر والتقييم العادل للأداء والتحفيز المادي والمعنوي.

■ الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة

contemporary Administrative Strategies

المدير المعاصر.. مستشفى الغد.. إدارة

التنفيذ.. مؤشرات الجودة الإدارية

يهدف المدير المعاصر في تخطيط وتنفيذ هذه الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة الوصول إلى ترسيخ مفاهيم الجودة في الإدارات الخدمية التنفيذية وقياداتها بالمستشفى وتحقيق الجودة الشاملة بمحاورها الإدارية والاقتصادية

- بناء نظم إعداد وتنمية وتطوير القيادات..
- تنوع المعرفة وتعدد المهارات.
- نشر مفهوم الجودة في كل أرجاء المؤسسة.. الفهم الصحيح لمفهوم إدارة التميز.
- العمل بالقواعد الإدارية لصنع واتخاذ القرارات الموضوعية وبناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات.
- القدرة على المعاملة الحسنة والذكاء الاجتماعي والاتزان الانفعالي وضبط النفس والمشاركات الوجدانية.. الإقدام على المخاطر وتحمل المسؤولية والثقة في الذات والثقة المتبادلة مع المحيطين به.
- المشاركة في التنظيمات الاجتماعية وخلق دور إيجابي لها في التنظيمات.. الفهم المتجدد للمناخ المحيط وتغييراته.

Excellence for Administrative Leadership
والتي بها ومن خلالها يمكن للإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تحقيق أهداف الجودة الشاملة لخدمات الرعاية الصحية التي تقدمها المستشفى.. أخذاً بالخطوط العريضة للمقابلات الإدارية بين إدارة خدمات الجودة الشاملة.. وإدارة التميز.. جناحي الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد والتي تتمثل في محددات المقابلات الإدارية

Determinants of Managerial Interviews
التالية:

- رضا المستفيدين من الخدمات.. السعي للحصول على ولاء العملاء.
- رضا القوى العاملة الصحية.. تشجيع الابتكارات وحفز العاملين.
- تصميم وتفعيل وتطوير الخدمات التنفيذية.. التخلص من الانحصار المكاني وتحرير الهياكل التنظيمية.
- التعامل مع حالات الصراع والخلافات المهنية وتصميم وتفعيل الخدمة التقنية والتمسك بالأخلاقيات المهنية الإنسانية.

دعم القيادات في القدرة
على تنفيذ سياسات
القوى العاملة .. بروح
قيادية متوازنة
عادلة في الاهتمام
بالعاملين في المناحي
الوظيفية والعلاقات
الاجتماعية والتحفيز
المستمر وإثارة الدوافع.

المدخل الثامن والخمسون

المهارات الإدارية - المدير المعاصر

CONTEMPORARY MANAGER ADMINISTRATIVE SKILLS

المهارات الإدارية - المدير المعاصر

المحددات التعريفية

- المهارات الإدارية.. تعمل بضوابط التعامل مع الموقف الإداري.. أي مع الحالة أو الوضع الذي تتعرض له المؤسسة أو المنظمة في وقت معين وموقع معين ناتج العمليات الإدارية المتداخلة والمتشابكة بعناصرها من الموارد البشرية والمادية والمالية في البيئة المحيطة .
- المهارات الإدارية.. هي القدرة على القيام بالأعمال بدرجة عالية من الإتقان والسرعة.. وهي احتياج للمدير المعاصر بأنواعها الثلاثة.. الذهنية.. السلوكية.. المهنية.. التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المعلوماتية والمهارية والوجدانية بنسب مختلفة وفقاً للموقف الإداري المتعامل معه وبمزيج مختلف وفقاً للمستوى الإداري المتعامل بها.
- المهارات الإدارية.. سمات وصفات قيادية للمدير المعاصر.. من أجل رفع كفاءة مستوى الأداء بالمؤسسة من خلال أسس ومبادئ وعلاقات وارتباطات الإدارة الحديثة.
- المهارات الإدارية.. في مستشفى الغذاء مهارات نظامية وتنظيمية سماتها التميز في الخدمات الصحية والبقاء في السوق التنافسي وتنشئ عن مواهب بشرية إنسانية وقدرات قيادية إدارية.
- المهارات الإدارية.. اكتساب ونقل المهارات للقيادات والمروسين.. مسئولية المؤسسة أو المنظمة.. لتحقيق معايير الجودة باحتراف.. من خلال أسس ومبادئ التعاون والمشاركة والتحفيز الذاتي.. وصنع واتخاذ القرار.. والالتزام السلوكي والمشاركات الوجدانية.

المهارات الإدارية - المدير المعاصر

المحتوى العلمي

- المهارات الإدارية:
- الموقف الإداري.. المهارات الإدارية.
- المدير المعاصر ومستشفى الغذاء.
- وسائل اكتساب ونقل المهارات.
- وحدات بناء المهارات الإدارية.
- اكتساب واستخدام القوة.
- اختيار النموذج القيادي الفعال.
- تصميم الوظائف التحفيزية.
- تنمية الثقة التبادلية.
- قراءة ثقافة المنظمة.
- المسح الاجتماعي البيئي.
- ظاهرة التنوع والتعدد.

المهارات الإدارية - المدير المعاصر المحددات التعريفية

- المهارات الإدارية.. اكتساب ونقل المهارات للقيادات والمروسين من خلال التدريب المنهجي المنتظم.. تشجيع التأهيل الإداري.. الإعداد القيادي.. جمع المعلومات وتوظيفها.. تشكيل مجموعات العمل.. اللقاءات والاجتماعات الدورية.
- المهارات الإدارية.. هي نموذج تطبيقي لوظائف الإدارة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة بالتوجه الأكثر تحديداً نحو واحدة أو أكثر من هذه الوظائف لكل مهارة إدارية على حدة.
- المهارات الإدارية.. يدعمها المهارات الإدارية الثانوية أو الإضافية.. ومنها اكتساب واستخدام القوة.. اختيار النموذج القيادي الفعال.. إعداد البرامج التدريبية.. تصميم الوظائف التحفيزية.. تنمية الثقة التبادلية.. قراءة ثقافة المنظمة.. المسح الاجتماعي البيئي.. تقييم ظاهرة التنوع والتعدد.
- المهارات الإدارية.. اكتساب واستخدام القوة كمهارة إضافية ترتبط بالمهارات الإدارية الأساسية.. حيث إنها تدعم الملوك الإنساني واحترام الوقت وتدفع الاتصالات الجادة والقرار الرشيد ووثائق إعداد التقارير إلى حيز حسن التعامل مع المروسين.. من خلال المحصلة الإيجابية للعمل الجماعي والاستخدام الأمثل للموارد وإدارة لضغوط العمل كحافز للأداء.. وضمان تطبيق نظام الجودة وضمان الجودة وتقوية المراكز التنافسية للمؤسسة.
- المهارات الإدارية.. اختيار النموذج القيادي الفعال كمهارة إضافية يرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث أن القائد المدير هو النموذج الأمثل للقيادة.

المهارات الإدارية - المدير المعاصر المحددات التعريفية

- المهارات الإدارية.. تصميم الوظائف التحفيزية كمهارة إضافية يرتبط بالمهارات الإدارية حيث يعتبر ذلك وسيلة جذب للقوى العاملة من خارج المؤسسة ويضمن الحفاظ على المراكز الوظيفية ومحاولات الرئاسة.
- المهارات الإدارية.. تنمية الثقة التبادلية كمهارة إضافية يرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث هي الطريق للأداء الجيد والإنجاز المتميز والثبات على المبدأ.
- المهارات الإدارية.. قراءة ثقافة المنظمة كمهارة إضافية يرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث لابد من المطابقة بين ثقافة المنظمة والقوى العاملة بها وأيضاً مطابقتها مع ثقافة للمنظمات الأخرى.
- المهارات الإدارية.. المسح الاجتماعي البيئي كمهارة إضافية يرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث أن حجم التغيير القادم واتجاهه ونوعه وتأثيره على المؤسسة يتوقف على حجم المعلومات الناتجة عن المسح الاجتماعي البيئي.
- المهارات الإدارية.. تقييم ظاهرة التنوع والتعدد كمهارة إضافية يرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث أن كل المروسين لا يبحثون عن شيء واحد وكل الأعمال وإن تشابهت لا تتبع نموذج إداري واحد.

المهارات الإدارية - المدير المعاصر

CONTEMPORARY MANAGER ADMINISTRATIVE SKILLS

محددات التعامل التطبيقي مع الموقف

الإداري : Administrative Situation Applied
Handling.. وتأخذ هذه المحددات بمعايير إدارية متعددة منها.. تجميع الوظائف الإدارية والفنية والمهنية.. العمل بهذه الوظائف وسط البيئة المحيطة.. من خلال أفق واضح مستنير.. لتحقيق أهداف المنظمة والمؤسسة.. وتحمل المدير مسؤولية إدارة المؤسسة مهما كان نوع نشاطها.. وتحديد وضع المدير في الهيكل التنظيمي.. وتحديد المسؤوليات والصلاحيات للمؤوسين.. والعلاقات والارتباطات الرأسية والأفقية من خلال الهيكل الإداري والوظيفي.

المهارات الإدارية

Administrative Skills

يتوقف مدى نجاح المدير على إنجاز أهداف المنظمة وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعماله على مدى توافر المهارات الإدارية التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة.. وتختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المديرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها.. وتعرف المهارة "بأنها القدرة على القيام بعمل ما بدرجة من الإتقان والسرعة دون تفكير أو إعداد مسبق في مواجهه موقف ما".. وهي ترتبط عضويًا بالجهاز الحركي والتفاعلات العصبية النفسية.. وتدرج المهارات عموماً تحت ثلاثة أنواع.. المهارات الذهنية.. المهارات السلوكية.. المهارات المهنية.

- المهارات الذهنية (التجريدية أو الفكرية)

Intellectual Skills وهي القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليلها والتعامل مع المواقف الإدارية كما ينبغي.. وهذه المهارات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة واستيعاب توجهات المستقبل والإدراك المتكامل لكيفية تحريك عناصر وأجزاء النظام.. وتزداد الحاجة لهذه المهارات كلما اتجهنا صعوداً في الهرم الإداري.. وتكتسب عادة بالخبرة.. أي جمع الخبرات أثناء ممارسة العمل لمدة طويلة والتنقل بين الإدارات المختلفة والمواقع المختلفة ومن

المهارات الإدارية

Administrative Skills

الموقف الإداري

Administrative Situation

العملية الإدارية : Administrative

Operation.. إن العملية الإدارية في العصر الذي نعيشه ليست عملية سهلة أو بسيطة فباتها بالمقام الأول تستلزم توزيع الأدوار على الوظائف الجوهرية للإدارة والتي هي أصلاً وظائف متشابهة ومتداخلة ولا تحدث بترتيب معين في الحياة العملية ولكنها تحدث بالترتيب الذي يتطلبه الموقف الإداري..

الموقف الإداري : Administrative

Situation.. هو الحالة أو الوضع الذي تتعرض له المؤسسة أو المنظمة في وقت معين أو موقع محدد ويخلص مجموعة من العوامل والمتغيرات المتداخلة التي تعكس بصورة كبيرة طبيعة شكل البيئة التي تعيش فيها وتتعامل معها المؤسسة أو المنظمة.

عناصر الموقف الإداري..

Administrative Situation Components

هي أما بشرية (رؤساء ومؤوسين وزملاء) وإما متطلبات العمل (ماديه ومالية وتكنولوجية) وإما بيئية (المناخ السائد داخل وخارج المنظمة).. وإن التعامل التطبيقي مع عناصر الموقف الإداري يتطلب من المدير المعاصر إتقان المهارات الإدارية.. وهو بالتالي يملك تقنيات تحقيق الأهداف والنتائج ولاسيما في اتباع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وسيطرة.. وعلاقاتها الاعتمادية المتبادلة مع القيادة والاتصال وصنع القرار والتحفيز.. وتفعيل القيم السلوكية والقدرة على التنبؤ.

• المجموعة الثالثة : وهي المهارات التي تحقق الأهداف الوجدانية..الريادية (فن

التعامل مع الناس) Attitude Skills .

- مهارات إدارة السلوك.
- مهارات إدارة الاتصالات.
- مهارات إدارة التفاوض.
- مهارات إدارة المروسين.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.

وإن هذا التقسيم وإن كان معرقاً به في الأوساط العلمية إلا أنه يعد تقسيماً غير محدد بصورة نهائية قطعية.. لأنه من الممكن أن تشترك مهارة واحدة في أكثر من مجموعة من المجموعات الثلاثة.. وكما أن المجموعة الواحدة قد لا تحتاج إلى كل المهارات الموضوعة لكي تحقق أهدافها أو تحتاج إليها بنسب تتقارب أو تتباعد حسب محددات كثيرة إدارية نظامية وتنظيمية ونوع الخدمة أو المنتج والقوى العاملة المسنولة عن تقديمها.

مزيج المهارات الإدارية في المستويات

الإدارية المختلفة: Managerial Skills Mix

هذا وقد يكون هناك احتياج لمهارة معينة في أكثر من مستوى إداري أو أكثر من مهارة في المستوى الإداري الواحد.. وقد أسفرت نتائج الدراسات في قطاعات عريضة من المؤسسات ومنظمات الأعمال أن المهارات الإدارية تشكل مزيجاً متجانساً بنسب مختلفة على المستويات الإدارية المختلفة.. ويبين الجدول التالي العلاقة النسبية بين مزيج المهارات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة (كنموذج استرشادي):

المهارات	المستوى الإداري		
	الأعلى	المتوسط	التفريقي
الذهنية (التجريبية أو الفكرية)	٥٠%	٢٠%	١٠%
السلوكية (الإنسانية)	٤٠%	٤٠%	٤٠%
المهنية (الفنية)	١٠%	٤٠%	٥٠%
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%

قائد المهارات الإدارية.. Administrative

Skills Leader Ship.. وبهذه المهارات يكون المدير المعاصر هو القائد المدير الذي يظهر دوره في أي موقف خدمي فهو الذي:

- يعمل على تكاملية الوظائف وترابطها.
- يعمل على كل المستويات بين كل الفئات.
- ويفعل ارتباط المؤسسة بالبيئة المحيطة.
- يرفع شعار الأمل المتجدد في الحاضر والمستقبل .
- يحقق الأهداف المؤسسية والمجتمعية والإنسانية.

خلال برامج تدريبية مناسبة وخدمة المجتمع في مواقع مختلفة.

المهارات السلوكية (الإنسانية):

Behavioral Skills وهي القدرة على التعامل مع الآخرين وتشجيع الأفراد وتحفيزهم للعمل وتكوين فريق العمل وإيجاد التعاون بين أفراد فريق العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم.. وهذه المهارات لا بد من توافرها على كل المستويات الإدارية بنفس الدرجة.

المهارات المهنية: (الفنية) Professional

Skills وهي المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل.. وهي مهارة نوعية ويقل الحاجة إليها كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري التنظيمي وتزداد كلما اتجهنا لأسفل السلم الإداري التنظيمي عند المستوى الإشرافي.. ويمكن تنميتها بالتدريب أثناء أداء العمل ويمكن تحصيلها بالدراسة الفنية في المعاهد والكليات المتخصصة.

مجموعات المهارات الإدارية..

Administrative Skills Groups.. وقد ظهرت تقسيمات مختلفة لهذه المهارات الإدارية وأخرها التقسيم الذي وضع على أساس أنه يمكن إجمالاً تحديد المهارات الواجب توافرها في المدير المعاصر في ثلاثة مجموعات.. معلوماتية.. ابتكارية.. وجدانية:

• المجموعة الأولى.. وهي المهارات التي

تحقق الأهداف المعلوماتية - الإبداعية

(فن استخدام المعلومات) Knowledge

Skills

- مهارات إدارة اتخاذ القرار.
- مهارات إدارة إعداد التقارير.
- مهارات إدارة الجودة.
- مهارات إدارة التمويل.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.

• المجموعة الثانية.. وهي المهارات التي

تحقق الأهداف الابتكارية - النفس

حركية (فن استثمار الأفكار الجديدة)

Creation Skills

- مهارات إدارة الوقت.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.
- مهارات إدارة التسويق.
- مهارات إدارة خدمة العملاء.
- المهارات الطبية /الإكلينيكية.

- مهارات إدارة الوقت.
- مهارات إدارة الاتصالات.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.
- مهارات إدارة إعداد التقارير.
- مهارات إدارة التفاوض.
- مهارات إدارة المروسين.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.
- مهارات إدارة التسويق.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.
- مهارات إدارة الجودة.
- مهارات إدارة خدمة العملاء.
- مهارات إدارة التمويل.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.
- المهارات الطبية /الإكلينيكية.

المهارات الإدارية ومستشفى الغد:

Administrative Skills.. Hospital Tomorrow.. من هذه المهارات السابقة تتكون المهارات الإدارية التي تحدد قدرات المدير المعاصر على إدارة مستشفى الغد ولتكون سنده في تحقيق توجهات التميز للخدمات الصحية في المستشفى.. خاصة وأن تحقيق التميز إن هو إلا عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على الأداء لتفاوت طبيعة هذا الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له.

وأن العمل الإداري بمستشفى الغد.. أصبح يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة التي تساعد على تقديم الخدمات الصحية بالصورة المطلوبة وذلك من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتطلبها المستشفى.. وهذه المهارات الإدارية المطلوب تحقيقها تتطلب مواهب إنسانية وخبرات خاصة يتم تنميتها بالممارسة.. خاصة وأنها احتياج لكل أنواع البشر المتعاملين في المستشفى - مستشفى الغد - من أجل المريض وعلى رأسهم المدير وأهمهم المدير المعاصر الذي يجب أن يكون في مصاف المبدعين.. ويجب عدم الالتفات لمن يقولون إن هذه المهارات وهبة فقط لأن ذلك ينافي للكثير من الإنجازات التي تحققت على يد مديرين لم يكن لديهم موهبة هذه المهارات إنما حاولوا وجاهدوا حتى تمكنوا منها فرفعوا مؤسساتهم إلى مصاف الإبداع والريادة.

والمهارات الإدارية بالمستشفيات ليست ابتكاراً لأنها متعارف عليها منذ زمن بعيد وهي تشمل عنصرين أساسيين هي المهارات النظامية والمهارات التنظيمية **Organizational and System Administration Skills** ومنها مهارات المواقف والتعاملات والمعاملات.. وكلاهما كان

- ويلتزم بالجدولة الزمنية وفقاً لأولويات الاحتياج.
- ويصل على تبادل الأنشطة بين المؤسسات المماثلة في السوق التنافسي.
- ويؤدي بما أكتسبه ونقله للآخرين من المهارات الإدارية.
- من أجل رفع كفاءة المهارات الإدارية التي تساهم في كفاءة الأداء المؤسسي.
- ولذا فإن القيادات على المستويات الإدارية العليا في القطاعات والمؤسسات والمنظمات.. تعد إعداد جيد للتعرف على واكتساب وتفعيل هذه المهارات بما لها من أدوار حيوية تضمن نجاح مؤسسته واستمراريتها.. كما أنه على المستوى القومي فإن هذه القيادات تؤهل على مستوى إداري مهاري أعلى.. مهارات التخطيط الإستراتيجي **Strategic Planning Skills**.. وهي تلك المهارات التي تساعد المنظمات المعاصرة في تحقيق نمو مؤسسي مجتمعي.. بتصميم وتشغيل ومتابعة البناء الإداري المناسب المبني على الأركان الأساسية للفكر الإداري الحديث.. وتشتمل هذه المهارات التخطيطية الإستراتيجية على النوعيات الرئيسية المختلفة للمهارات الإدارية.. وتختص بنوعيات فرعية منها أكثر تفصيلاً وأكثر تعميقاً وأكثر تخطيطاً مثل مهارات التخطيط للمعلومات.. مهارات التخطيط للإثراء الوظيفي.. مهارات التخطيط للتغيير.

المهارات الإدارية - المدير المعاصر ومستشفى الغد

Administrative Skills.. Contemporary Manager & Hospital Tomorrow

المهارات الإدارية والمدير المعاصر:

Administrative Skills.. Contemporary Manager.. تتوقف مدى قدرة المدير المعاصر على إنجاز أهداف المنظمة وتحقيق الفعالية والكفاءة في أعماله على مدى توافر المهارات الإدارية اللازمة التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة / المستشفى.. وأن المهارات الإدارية للمدير المعاصر تعد "مهارات حياته اليومية" **Daily Life Skills** وتلزم الأفراد العاملين على كل المستويات وفي جميع المنظمات.. والمهارات الإدارية هي جمع بين المهارة الذهنية والمهارة السلوكية التي تلزم للمهارة الفنية.. والمدير المعاصر تلزمه مهارات إدارية عديدة ونعرض منها النماذج التالية:

- مهارات إدارة السلوك.

الغد.. وقد أصبح التزام المدير المعاصر في Contemporary Manger Commitment اكتساب ونقل هذه المهارات إلى مرؤوسيه التزام إداري.. فهو لا يكتفي بأن يتوافر لديه هذه المهارات دون غيره من المرؤوسين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة.. وعليه تصميم هذه المهارات على كل المرؤوسين واختيار فئات معينة منهم يرى فيهم صلاحية نقل هذه الخبرات المهارية إليهم.. ويحدث من خلال نظام إدارته فاعليه الارتقاء بالمهارات الإدارية عبر التاريخ الوظيفي لمرؤوسيه.. وتأهيلهم في تقلد مناصب إدارية مختلفة في المؤسسة التي يعملون بها أو في منظمات متباينة في احتياج لهذه الخبرات المهارية من حيث طبيعة العمل.

وإن نقل المهارات الإدارية إلى المرؤوسين وتعلم المهارات ومشاطرة البصيرة والخبرات مع القيادة له أثر ومردود على المنظمة والمدير المعاصر نفسه فأنها تسهل عليه الإدارة بالتعاون بين مدير معاصر ومرؤوسين متفهمين واعين للمهارات المختلفة.. وتمكن المرؤوسين من العمل لتحقيق معايير الجودة باحتراف.. وتؤكد على وجود الحافز لدى المرؤوسين لتنمية وتطوير المهارات التي اكتسبوها وبالتالي الحفاظ على الكفاءات الفنية جنباً إلى جنب مع الكفاءات الإدارية.. وكذلك صقل المهارات الذاتية التي قد تكون لدى المرؤوسين وتعلمهم كيف يجدون مواطن القوة والضعف في أدائهم والعمل على اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من الأداء بكفاءة أعلى وتميز محقق.. ونقل المهارات إلى المرؤوسين يساعد على صقل موهبة التواصل من أعلى أو من أدنى البناء التنظيمي بطرق علمية ذات مفهوم حضاري ولها دلالات ومغزى.

ويصبح التزام المؤسسة أو المنظمة Organizational Commitment في اكتساب ونقل المهارات الإدارية تأكيد الحقيقة الإدارية العلمية المؤكدة "أن التعليم لا يقف عند حد ولا يقضي على أحد.. وخاصة ما إذا كان التعليم المقصود بهذه المقولة ليس للتأهيل أو للترقي إنما لصقل مواهب وخبرات شخصية.. تزيد وترتقي بالمهارات التي يحتاجها كل شخص في عمله.. ولذلك فإن المهارات الإدارية وتعلمها لم يعد حكراً على المدير ولا حكراً على موظف أو اثنين أو ثلاثة.. وهكذا بل إن المدير الناجح يجعل تعلم واكتساب ونقل المهارات الإدارية للمرؤوسين عملاً مشاعاً مسموح به للجميع تتعلمه نقلاً واكتساباً.. فمرؤوس اليوم هو مدير الغد.. والاثنين في خدمة المنظمة أو المؤسسة إلى الأبد.

يمارس على قدر المعرفة به في وقته ولكن الحاجة إليها الآن أصبحت أكثر والاهتمام بها أصبح أكبر.. لأن هذه المهارات أصبحت لازمة ملزمة للمدير المعاصر في مستشفى الغد.. وإن لم تستخدم الاستخدام الصحيح وتوجه التوجيه المفيد وإن لم يستفاد منها الفائدة القصوى انقلبت إلى ضدها وتأخرت المستشفى وتأخر المدير.. فلا هي باتت مستشفى عادية ولا هي أصبحت مستشفى الغد ولا هو بات مديراً روتينياً ولا أصبح مديراً معاصراً.. فتضيع معالم الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفى وتأخرت المستشفى في ترتيبها ضمن باقي المستشفيات.. وذلك لأننا نكون قد اهتمنا بالشعارات دون الاهتمام بالتطبيق والتنفيذ.

الخبرات الإدارية - وسائل اكتساب ونقل المهارات:

Acquisition and Transfer of Administrative Skills

إن اكتساب ونقل المهارات الإدارية أصبح التزام الإدارة العليا Administrators Commitment عليها أن تحققة للقيادات الإدارية والمرؤوسين والعاملين على كل المستويات جنباً إلى جنب.. وإن كان الاهتمام بتحقيق ذلك يأخذ في معظم المؤسسات والمنظمات بصفة الخصوصية اكتساب هذه المهارات للمدير المعاصر وقيادات الصف الثاني.. وإن كان ذلك أصبح يأخذ منظوراً آخر في توجهه باكتساب ونقل المهارات لكل العاملين والمتعاملين مع المستشفى.. ومن البديهي أن إطلاق نقل المهارات الإدارية لكل المرؤوسين معامل حضاري ولكن تطبيقاً قد يصعب ذلك، الأمر الذي قد يستوجب اختيار مرؤوسين لهم مواصفات خاصة معنوية وسلوكية وسمات مشتركة، وتقسيم التدريب النظري والتطبيق العملي على مجموعات ليتم إحلالها تدريجياً حتى تصبح المهارات الإدارية قاسماً مشتركاً أعظم لكل المرؤوسين.. ومن أهم الصفات التي تحدد أولويات اختيار المرؤوسين القابلين لاكتساب المهارات المنقولة إليهم أنهم يجب أن يتمتعوا بالنشاط والحيوية.. المبادأة.. القدرة على تحمل المسؤولية - حسن اتخاذ القرار.. إلى جانب بعض الصفات والسمات الإنسانية مثل الحب والعطاء والرحمة والشفقة والتعاون.. العدل والمساواة والإتصاف.. والمشاركات الوجدانية للزملاء والإداريين والمستفيدين أو المستهلكين وغيرهم من المجتمع المحلي.

وقد أصبحت المهارات الإدارية خبره لصيقة بالمدير المعاصر واحتياج ضروري لمستشفى

الأعمال القيادية ومراقبة إتقانهم للأدوار التي يكلفون بها.. وتعليمهم الفكر الموضوعي الذي لا يعرف التحيز أو التميز أو التعصب وكذلك قبول وقابليتهم لتحمل المسؤولية في التفويضات التي تمنح لهم.. وقدراتهم على التصرف في المواقف المستحدثة ومباشرة تنسيق الأنشطة.. وإعدادهم كصف قيادي معلون للمدير المعاصر.. ويتم ذلك من خلال الخبرات المهارية العلمية المتراكمة والتي يحصل عليها المديرين والمرووسين من خلال ما يملكون به من تجارب ومواقف إدارية.

جمع المعلومات وتوظيفها: Information Collection and Use
استكشاف ما هو متاح من معلومات فيما يتعلق بالأفراد.. والقيادات والفرص المتاحة.. وذلك من خلال اللقاءات المباشرة مع الآخرين والقيادات المؤثرة.. حيث إن تجميع هذه المعلومات سوف يكون هادفاً إلى تعلم الكثير عن المسؤوليات الجديدة المتوقعة.. وترجمة هذه المعلومات إلى وظائف تفيد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة.. ويتم ذلك من خلال الاطلاع المستمر في مجالات متعددة منها أدبيات الإدارة وفروع أخرى للمعرفة ولا يكتفي بالقراءة فقط في مجال التخصص.

تشكيل مجموعات العمل: Work Group Formation
تشكيل مجموعات العمل من خلال العمل الجماعي في اتجاه واحد لتحقيق هدف مشترك.. وتشكيل مجموعات عمل نشطة لإثارة الحماس والتنافس.. فذلك يمنح الأفراد الإحساس بالمسؤولية والصمود ضد الأخطار التي تهدد الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة.. ويخلق جواً إيجابياً لرفع الروح المعنوية.. ويظهر قدرات الأفراد الإدارية والتعامل الإيجابي البناء مع أعضاء الفريق ويساعد على استقطاب المواهب النشطة منهم ومراقبة كيفية تعاملهم مع الرئاسات الأعلى وكيفية الاستجابة لتعليمات القيادة وبث الإحساس الرقابي فيهم للشعور بالمشكلات التي تعاني منها الجماعة.. ويتم ذلك من خلال جلسات الأفكار التي تعقد بين المدير ومرووسيه أو مع المدير ورؤسائه أو الثلاثة معاً.. وذلك يحقق مزايا تبادل الأفكار وترسيخ مفهوم العمل الجماعي.

اللقاءات والاجتماعات الدورية: Regular Meetings
على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة ومديري الإدارات الخدمية التنفيذية للإدارات المختلفة.. ويجوز أن يشارك فيها شخصيات من الإدارات الأخرى من العاملين

وسائل اكتساب ونقل المهارات الإدارية:

Acquisition and Transfer of Administrative Skills Means

ولقد اتخذ علماء الإدارة ستة وسائل أساسية لاكتساب ونقل المهارات الإدارية للمرووسين في المؤسسات والمنظمات وهي:

- **التدريب المنهجي المنتظم: Systematic Regular Training**
برامج تدريبية منهجية مستمرة تستهدف القيادات والمرووسين في مراحل مختلفة من حياتهم الوظيفية.. الموظفين الجدد.. الموظفين العاملين.. الموظفين المرشحين للترقى.. وتحدد أهداف هذه البرامج لتحقيق التزود بالرؤى المتجددة وملاحقة الاتجاهات المساعدة في الوقت الحاضر.. وتبادل المعلومات والمعارف بين القيادات والمرووسين.. وتنمية قدراتهم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.. ويتم ذلك التدريب بأنواعه المختلفة لتغطية أنواع المهارات الثلاثة (الذهنية والسلوكية والفنية) وصولاً إلى تحقيق المهارات الإدارية.

- **تشجيع التأهيل الإداري: Educational Encouragement**
والتأهيل الإداري يقصد به الحصول على درجات علمية أعلى.. أو الانضمام إلى مجموعات عمل أو فرق مشروعات لتنفيذ مشروعات جديدة.. أو التأهيل بالمزاملة باختيار زميل قديم سبق تدريبه لمرافقه موظف حديث التعيين.. وهذا التأهيل الإداري يفتح الآفاق والأذهان ويوسع دوائر المعرفة وبالتالي تكتسب المهارات الإدارية المطلوبة لتحقيق الأعمال.. وهو يتحقق بنفس الدرجة التي يحققها التدريب المنهجي المنتظم.. لأن وسائل التأهيل الإداري في معظمها تكون علوم نظرية وعلوم تطبيقية إدارية والتأهيل الإداري منهج الطموح والتحرك نحو المستوى الوظيفي الأعلى والمقصود به إجادة الأداء من خلال أساليب العمل المنتظم.. وتنمية القدرات على المشاركة في تطبيق وظائف الإدارة من التخطيط والتنفيذ والمتابعة.. ويتم ذلك بالتعليم في المراحل الوظيفية المختلفة وتحقيق نتيجة تخصص للمديرين في مجالات مختلفة مثل الطب والهندسة والمحاسبة.. ويفضل تعلم الإدارة واكتساب المهارات في برامج تأهيلية جماعية تخصصية.

- **الإعداد القيادي: Leader Ship Preparation**
ويقصد به اختيار مجموعة من المرووسين ليشكلوا الصف القيادي الثاني.. وتدريبهم بطرق مباشرة وغير مباشرة على

للمؤسسة ودعم المهارات الإدارية بالأدوات والوسائل التي تلزم المدير المعاصر والقائمين على وظائف الإدارة العليا أو الوظائف الإشرافية.. حتى يمكن تطبيق هذه المهارات بكفاءة واقتدار.. ويساعد الإدارة العليا والقيادات المسنولة في التعامل الإيجابي المستمر بفعالية وكفاءة تمكن من تحقيق هذه المهارات وذلك بالاندماج والمزج مع دعائم المهارات الإدارية التالية:

- اكتساب واستخدام القوة.
- اختيار النموذج القيادي الفعال.
- إعداد البرامج التدريبية.
- تصميم الوظائف التحفيزية.
- تنمية الثقة التبادلية.
- قراءة ثقافة المنظمة.
- المسح الاجتماعي البيئي.
- ظاهرة التنوع والتعدد.

ويطلق بعض علماء الإدارة على هذه الدعائم "المهارات الإدارية الثانوية" Secondary Administrative Skills أو "المهارات الإدارية الإضافية" Additional Administrative Skills أو "المهارات الإدارية التعزيزية" Primitive Administrative Skills لأن كل من هذه الدعائم المهارية الإدارية نجده يدعم ويستند نقطة كلية أو جزئية عامة أو تفصيلية للمهارات الإدارية الأساسية.

اكتساب واستخدام القوة - المهارات الإدارية:

Power - Administrative Acquisition and Transfer

من المتعارف عليه أن القوة هي دافع طبيعي يلزم أي مجموعة عمل أو أي منظمة عمل لممارسة المهام الوظيفية بكفاءة واقتدار.. ومن المتعارف عليه أيضاً أن القوة مصدر السلطة وأن استخدامها الصحيح يزيد من كفاءة الأداء والقدرات الإنتاجية ولذلك فإن المدير المعاصر بهمه أن يعرف كيف يكتسب القوة وكيف يستخدمها.. بمعنى كيف يوجهها للتأثير على إجراءات وقرارات العمل.. ومن المتعارف عليه أيضاً أن القوة هي المقياس الحقيقي لميزان المدير المعاصر في اكتساب ونقل واستخدام المهارات الإدارية.

وتكون القوة مصدراً للأداء الناجح للمدير المعاصر وللأفراد ومجموعات العمل والمؤسسات ومتابعتها ورقابتها وتصويبها دون حاجة أو باقل

بالمؤسسة أو المنظمة.. وتتم هذه اللقاءات على شكل المؤتمرات والندوات التي تعقد محلياً أو قومياً أو عالمياً والحضور والمشاركة فيها لأنها تفيد احتكاك العقول والاستماع للآخرين وروية الجديد والمختلف في نوعيات مختلفة من المهارات.

وحدات بناء المهارات الإدارية

Skills Building Modules

إن الممارسة الحقيقية للمهارات تنطوي على أن هذه المهارات التي تم حصرها كمهارات إدارية أساسية تلزم المدير المعاصر هي في الواقع نماذج تطبيقية إدارية تخضع لممارسة وظائف الإدارة وتتكامل معها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وسيطرة.. ويتضح مدى تطبيق وظائف الإدارة في تنفيذ هذه المهارات من استعراض المصفوفة التالية:

مصفوفة المهارات والوظائف الإدارية

Management Skills & Management Function Matrix

المهارات الإدارية	تخطيط	تنظيم	تنسيق وتوجيه	سيطرة
السلوك		√	√	
الوقت		√	√	
الاتصالات	√	√		
اتخاذ القرار		√	√	
إعداد التقارير	√	√		
التفاوض	√	√		
إدارة المروسين	√	√		
ضغوط العمل	√	√	√	
الجودة	√	√	√	
التسويق	√	√	√	
العمل الجماعي	√	√	√	
خدمة العملاء	√	√	√	
التمويل	√	√	√	
السياسات والقوانين	√	√	√	
المهارات الطبية	√	√	√	

وإن تطبيق المهارات الإدارية بدايةً من التعرف عليها وأهميتها والحرص على اكتسابها والعمل بها ونقلها للقيادات والمروسين إنما يستلزم إعادة تقوية الهياكل النظامية والتنظيمية

- اكتساب واستخدام القوة.. الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

Administrative Skills

Power Relations and Effects

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة والمتبادلة للقوة على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. القوة تدعم الردع في إدارة السلوك الفردي المجتمعي البيني.
- في مهارات إدارة الوقت.. القوة تجبر الجميع على احترام الوقت.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. القوة تدفع الاتصالات الجادة وتبعد الاتصالات غير المطلوبة.
- في إدارة اتخاذ القرار.. القوة تجعل القرار الرشيد محل التنفيذ الفوري دون جدال أو مناقشات.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. القوة تنهى عن وثاق ميزان العدل ومؤشر الحسابية في إدارة المؤسسة.
- في مهارات إدارة التفاوض.. القوة تجعل المركز التفاوضي أعلى بكثير من الطرف الآخر.
- في مهارات إدارة المروسين.. القوة تظهر من مظاهر الرحمة والعدالة وتصحيح الأوضاع الوظيفية والتحفيز المناسب.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. القوة تجعل من ضغوط العمل حافزاً للأداء المتميز.
- في مهارات إدارة التسويق.. القوة تجعل للمؤسسة مركزاً قوياً في السوق التنافسي وتضمن للمؤسسة نجاح برامجها التسويقية.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. القوة تزيد من محصلة التفاعل الإيجابي لفريق العمل.
- في مهارات إدارة الجودة.. القوة تعني الالتزام بتطبيق نظام الجودة وتحقيق ضمان الجودة.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. القوة تساهم في زيادة معامل الثقة والاطمئنان وزيادة حصة المؤسسة في جذب العملاء.
- في مهارات إدارة التمويل.. القوة تفرض على المؤسسات الحكومية والأهلية

اعتماد على الآخرين.. لأنها تجعل أياً منهم غنى عن الآخرين.. ليس بالمعنى تحديداً إنما المقصود من القوة تمكين المدير والمروسين والمؤسسة أن يتمتعوا بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.. وبالتالي لكل منهم ما دام لديه القوة لا يشعر بالضيق أو الوهن أو التخاضل.. ولا يواجه حرج في عجز الموارد بأنواعها عندما تصبح غير متوفرة أو غير مستقرة أو عندما لا نجد وسيلة بديلة لإحلال الموارد.. وفي كل الحالات فإن صاحب القوة قلد أو مروسين أو مؤسسات يكون هو الملجأ والملاذ للآخرين ممن لا يملكون القوة أو أياً من مصادرها.

- اكتساب واستخدام القوة.. أساليب دعم المهارات الإدارية:

Administrative Skills Power Support

ولذلك فإن اكتساب القوة للمدير المعاصر أصبح أمر حتمي يساعده على تفعيل المهارات الإدارية.. وتصبح القوة سلاحاً ذو حدين للمدير المعاصر إما أن تفقده أو تضيف إليه في تعاملاته بالمهارات الإدارية التي اكتسبها.. ومن أهم الوسائل التي تجعل القوة مصدر دعم للمهارات الإدارية:

- وضع البراهين والحجج في إطار الأهداف التنظيمية.
- توضيح الصورة الحقيقية للمؤسسة أو المنظمة.
- السيطرة على الموارد التنظيمية.
- إحساس الآخرين بأنه لا غنى عن المدير أو عن فريقه أو عن المؤسسة التي يديرها.
- جذب انتباه المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة والإنجازات التي تحقّقها.
- استقطاب الخلفاء الأقوياء من داخل وخارج المؤسسة.
- تجنب الاتصالات التي لا داعي لها بالأعضاء أو الجماعات المشبوهة تصرفاتهم.
- الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة وقياداتها والعاملين بها في البيئة الداخلية والخارجية.

- اختيار نوعية المهارات الإدارية التي تلزم نوعية المهام والأنشطة.

• اختيار النموذج القيادي الفعال - الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

Administrative Skills Choosing and Effective Leader Ship Relations and Effects

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة والمتبادلة للنموذج القيادي الفعال على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. النموذج القيادي الفعال نموذج يحتذى به ويدعم السلوك الإيجابي في إدارة السلوك البيئي الفردي والمجمعي والبيئي.

- في مهارات إدارة الوقت.. النموذج القيادي الفعال يحقق الاستخدام الأمثل للوقت والاستفادة القصوى في تنفيذ البرامج الزمنية.

- في مهارات إدارة الاتصالات.. النموذج القيادي الفعال يدعم الاتصالات الجادة الشخصية والمؤسسية الأفقية والرأسية من أجل التنسيق بين العمليات والأنشطة والمهام المختلفة.

- في مهارات إدارة اتخاذ القرار.. النموذج القيادي الفعال تستخدم الأسلوب العلمي بالمشاركة في اتخاذ القرار والاستفادة من التغذية المرتدة ناتج التنفيذ.

- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. النموذج القيادي الفعال تهتم بالتقارير في مواجهة المواقف والمشكلات والاستفادة منها كوثائق تساهم في إعادة صياغة الأهداف.

- في مهارات إدارة التفاوض.. النموذج القيادي الفعال يوجه عمليات وإجراءات التفاوض لمصلحة المنظمة.

- في مهارات إدارة المروسين.. النموذج القيادي الفعال يقترب من المروسين ولا يضع حاجزاً بينه وبينهم ويفعل باستمرار الثقة المتبادلة.

- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. النموذج القيادي الفعال قادر على التعامل مع ضغوط العمل ومواجهتها والاستفادة منها في تحفيز المروسين وإحداث التغيير المطلوب وتحقيق الأهداف.

المحلية والدولية والعالمية إن تدعم مواردها الندرة لتحقيق أهدافها.

- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. القوة تعني الالتزام بروح القانون والبعد عن الجمود والنصوص الحرفية.

- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. القوة عامل الحسم في اتخاذ القرار العلاجي والبعد عن الإفراط العاطفي في معاملة المرضى.

اختيار النموذج القيادي الفعال - المهارات الإدارية:

Choosing and Effective Leader Ship Style Administrative Skills

من المتعارف عليه أن القائد المدير هو النموذج الأمثل للقيادة.. ومن المتعارف عليه أيضاً أن هناك عدة نماذج للأساليب القيادية.. وأن هذه النماذج منها ما يصلح لمهمة إدارية معينة وقد لا يصلح لمهمة إدارية أخرى في نفس المؤسسة أو مع نفس مجموعات العمل.. ولذلك فقد أصبح بديهي أنه عند تطبيق هذه المهارات الإدارية اكتساباً ونقلًا أو أداءً وإتقاناً أو رقابة.. يطرح في الأذهان السؤال.. ما هو النموذج القيادي الأمثل الذي يصلح لكل مهارة إدارية؟؟ وهل هناك نموذج تطبيقي واحد يصلح لتفعيل كل المهارات الإدارية لكل الأفراد وفي كافة المؤسسات؟؟

• اختيار النموذج القيادي الفعال - أساليب دعم المهارات الإدارية:

Administrative Skills Choosing and Effective Leader Ship Support

النموذج القيادي المختار يتفاعل مع المواقف الإدارية المختلفة للعناصر الإدارية المتعددة.. وإن اختيار النموذج القيادي الفعال يخضع للمحددات الإدارية المرتبطة بمجموعات الأعمال ويتفاعل مع فريق العمل.. ويعد هذا التفاعل الإيجابي مصدر الدعم للمهارات الإدارية بالوسائل التالية:

- التعرف على خصائص المؤسسة.
- دراسة ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع المحيط.
- التعرف على خصائص فريق العمل وتشكيله.
- تدعيم علاقات القيادة مع القوى العاملة.
- هيكلة الأنشطة والمهام أو إعادة الهيكلة.
- تحديد مصادر القوة وتوجيهها.

• تصميم الوظائف التحفيزية - أساليب دعم المهارات الإدارية:

Motivational Job Design - Administrative Skills Support

ولذلك فإن تصميم الوظائف التحفيزية بالأسلوب الجديد وبمقتضيات التطور والتحديث والتقنيات العالمية يعد مصدراً لتحقيق الأهداف المستقبلية لدعم المهارات الإدارية بأحد الأساليب التالية:

- تحديد المستوى المهاري المطلوب للوظيفة.
- التعرف المهامي للوظيفة وارتباطه بالمهام الوظيفية الأخرى.
- إيضاح الأهمية الوظيفية في إطار أهداف المؤسسة.
- تحديد المسئولية والصلاحيات والسلطة في إطار الصليات المطلوبة.
- تقييم الأثر الناتج من الأداء في الإنجاز.

• تصميم الوظائف التحفيزية - الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

Motivational Job Design - Administrative Skills Relations and Effects

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة والمتبادلة لتصميم الوظائف التحفيزية على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. تصميم الوظائف التحفيزية يتوافق مع السلوكيات الإيجابية ويظهر قدرات التفوق والتميز.
- في مهارات إدارة الوقت.. تصميم الوظائف التحفيزية يجعل من الوقت قيمة لا بد من احترامها والاستفادة منها.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. تصميم الوظائف التحفيزية تدعم الاتصالات الجادة داخل المستوى الإداري الواحد (أفراد) وبين المستويات الإدارية المختلفة (إدارات).
- في إدارة اتخاذ القرار.. تصميم الوظائف التحفيزية تنمي موهبة القدرة على اتخاذ القرار الرشيد ويجعله محل التنفيذ.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. تصميم الوظائف التحفيزية تنمي قدرات المسؤولين في إعداد تقارير مفيدة ورفعها للمستويات الأعلى.
- في مهارات إدارة التفاوض.. تصميم الوظائف التحفيزية تنمي مهارات التفاوض لدى المسؤولين والقيادات في المستويات الإدارية الإشرافية والتنفيذية.

- في مهارات إدارة التسويق.. النموذج القيادي الفعال تهتم بالبرامج التسويقية ويؤهل المؤسسة لمراكز تنافسية عالية.

- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. النموذج القيادي الفعال يستطيع تشكيل وتوجيه فرق العمل الجماعي ويكرس جهده في إنجاز الأعمال.

- في مهارات إدارة الجودة.. النموذج القيادي الفعال ليس مجرد اهتمام بالعمل إنما اهتمامه بالجودة في العمل بضمان جودة الأداء والخدمات والمعاملات.

- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. النموذج القيادي الفعال يعرف بدقة احتياجات ومتطلبات العملاء وتعظيم قيمتهم والعمل على إرضائهم وحسن معاملتهم.

- في مهارات إدارة التمويل.. النموذج القيادي الفعال يستقطب للمؤسسة موارد ومصادر تمويلية جديدة ويعتمد على التمويل الذاتي في مواجهة أوجه القصور المادية والعمل على تجنب المخاطر التمويلية.

- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. النموذج القيادي الفعال ملم بكافة اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة/المنظمة ويستعين بالمستشارين القانونيين في الوقت المناسب.

- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. النموذج القيادي الفعال إداري فني يجمع بين المهارات الإدارية والمهارات المهنية الطبية والمهارات الفنية التخصصية في توطيد العلاقات بينهم.

تصميم الوظائف التحفيزية - المهارات الإدارية:

Motivational Job Design- Administrative Skills

تصميم الوظائف وإعادة تصميمها من المهام التي تحتاج مهارات خاصة.. ليس فقط على مستوى المدير ولكن بتعاون كل العاملين في المؤسسة من إدارات خدمية تنفيذية إدارية ومهنية وفنية.. خاصة وأن تصميم الوظائف يعد من وسائل الجذب للقوى العاملة الصحية من خارج المؤسسة بالإضافة إلى أنه يضمن حرص القوى العاملة الصحية التي تعمل بالمؤسسة في الحفاظ على مراكزها الوظيفية ومحاولة الترقى للحصول على نصيب من الوظائف الجديدة أو شغل الوظائف بعد إعادة تصميمها في ضوء معايير الأداء الجديدة.

• تنمية الثقة - أساليب دعم المهارات الإدارية:

Developing Trust – Administrative Skills Support

ولذلك فإن الثقة التبادلية تفرض على القيادات والإدارة العليا ترسيخ ممارسات الثقة بين كل العاملين بالمؤسسة وبعد ذلك مصدر لدعم المهارات الإدارية بالأساليب المختلفة.. ومنها:

- تنمية ممارسة الإيضاح الذهني والعاطفي.
- تنمية الصراحة والوضوح وقول الحقيقة دائماً في التعليمات والأوامر والإجراءات التي تهم الرؤوسين في مجال العمل.
- تنمية مشاركة الرؤوسين في صنع القرارات حتى لا يكون هناك مفاجآت أو قرارات غيبية.
- تنمية روح العدالة المبنية على دراسة استجابة الآخرين للقرارات قبل إصدارها خاصة تلك المتعلقة بتحفيز الرؤوسين.
- تنمية الثبات على المبدأ والوفاء بالوعد وعدم التغير أو التضليل في أية معاملات للقيادة مع الرؤوسين لأن التوقعات المستقبلية سوف تكون فاسدة إن لم تكن مبنية على بيانات صحيحة ووعود صادقة.
- تنمية الثقة عن طريق الأداء الجيد والإنجاز المتميز وليس عن طريق دوافع شخصية أو عاطفية.

تنمية الثقة التبادلية - الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

Developing Trust – Administrative Skills Relations and Effects

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة والمتبادلة لتنمية الثقة على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. تنمية الثقة التبادلية تنجبه بالسلوكيات نحو الأفضل وتوجد نوع من التفاضل والرغبة في العمل.
- في مهارات إدارة الوقت.. تنمية الثقة التبادلية تجعل الجميع يهتم باحترام قيمة الوقت في الوفاء بالعهود والارتباطات الخارجية.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. تنمية الثقة التبادلية تقوي الاتصالات بين القيادات

- في مهارات إدارة الرؤوسين.. تصميم الوظائف التحفيزية مظهر من مظاهر التنافس الوظيفي المقرون بالمساواة والعدل.

- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. تصميم الوظائف التحفيزية تجعل من التعامل مع الضغوط والإصرار على حلها أو تخفيف آثارها حافز للأداء المتميز.

- في مهارات إدارة التسويق.. تصميم الوظائف التحفيزية تهيئة الرؤوسين دخل لتمثيل المؤسسة كمندوب للتسويق يسهم في تحقيق برامجها التسويقية.

- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. تصميم الوظائف التحفيزية تمكن الموظف من الاندماج داخل مجموعات العمل والحرص على تفوق مجموعته في الأداء وإتجاز المطلوب بمعاملات الرضا والإشباع الوظيفي .

- في مهارات إدارة الجودة.. تصميم الوظائف التحفيزية مراعاة تحقيق معايير الجودة في اختيار وتعيين الموظفين وتقييم الوظائف.

- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. تصميم الوظائف التحفيزية تظهر قدرات الرؤوسين وغيرهم وتفوقهم في تقديم الخدمة في مسئولية التفاعل الإيجابي مع العملاء.

- في مهارات إدارة التمويل.. تصميم الوظائف التحفيزية يتفق والاستفادة القصوى من دعم المؤسسات الحكومية والإقليمية لموارد المؤسسة/المنظمة.

- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. تصميم الوظائف التحفيزية الإلمام باللوائح والقوانين وخاصة في مجال التخصص لكل رؤوس على حدة.

- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. تصميم الوظائف التحفيزية بما يوفر معاملة إنسانية كريمة للمرضى واهتمام بالغ بتحقيق النتائج الصحية المرجوة.

تنمية الثقة التبادلية-المهارات الإدارية:

Developing Trust – Administrative Skills

الثقة التبادلية للمدير المعاصر تعني الثقة بالآخرين حتى يثقوا به.. والثقة التبادلية للرؤوسين تعني الثقة بينهم وبين بعض.. وثقتهم في قياداتهم وثقتهم في المؤسسة التي يعملون بها.

والمرضى في كفاءة ومهارة القائمين على علاجهم وفي المقابل تؤثر على نتائج الخدمات.

قراءة ثقافة المنظمة - المعارف الإدارية:

Reading Organizational Culture - Administrative Skills

إن قراءة ثقافة المنظمة تفيد المدير المعاصر في اتجاهين أساسيين.. الأول لمطابقة ثقافة القوى العاملة مع ثقافة المنظمة قبل التعيين وبعد التعيين.. والثاني لمطابقة ثقافة المنظمات الأخرى التي تتعامل معها المؤسسة أو المنظمة التي يرأسها المدير المعاصر.. وكل ذلك في إطار الاتجاه الرئيسي الذي يحكم هذين الاتجاهين ألا وهو الثقافة السائدة في المجتمع.

• قراءة ثقافة المنظمة - أساليب دعم المهارات الإدارية:

Reading Organizational Culture - Administrative Skills Support

ولذلك فإن قراءة ثقافة المنظمة تعد مصدراً لدعم المهارات الإدارية بالأساليب المختلفة التالية:

- ملاحظة الأشياء الطبيعية خارج وداخل المؤسسة أو المنظمة.
- ملاحظة الأفراد داخل وخارج المؤسسة أو المنظمة.
- ملاحظة ما يتعلق بإدارة خدمات الموارد البشرية من تطبيق نظم الإدارة.
- ملاحظة ردود أفعال من يتعاملون مع المؤسسة أو المنظمة.

• قراءة ثقافة المنظمة - الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

Reading Organizational Culture - Administrative Skills Relations and Effects

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتميزة المتداخلة والمتبادلة لقراءة ثقافة المنظمات على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. قراءة ثقافة المنظمة تهتم بالسلوك الداخلي للمنظمة والخارجي للمنظمات الأخرى تجاه المنظمة.

والمرؤوسين وتؤدي إلى الإيضاح الذهني والعاطفي وجذب الجميع لتحقيق مصالح المؤسسة.

- في إدارة اتخاذ القرار.. تنمية الثقة التبادلية توجد نوع من الراحة والقبول والاستقبال الجيد لما يتم اتخاذه من قرارات.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. تنمية الثقة التبادلية تزيد من الدور الذي تلعبه التقارير في الاهتمام بمصالح الجميع.
- في مهارات إدارة التفاوض.. تنمية الثقة التبادلية تؤكد على أن التفاوض دائماً لمصلحة الجميع وليس لمصالح شخصية.
- في مهارات إدارة المرؤوسين.. تنمية الثقة التبادلية تجعل التسابق على النجاح مظهر من مظاهر التعامل بالإيثار بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. تنمية الثقة التبادلية تبعد بضغوط العمل عن أي قلق أو مخاوف وتساعد على حلها.
- في مهارات إدارة التسويق.. تنمية الثقة التبادلية تزيد من كفاءة وفعالية البرامج التسويقية التي تتبعها المؤسسة/ المنظمة.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. تنمية الثقة التبادلية تجعل الرؤساء والمرؤوسين يفضلون ويتكثرون العمل الجماعي على العمل الفردي.
- في مهارات إدارة الجودة.. تنمية الثقة التبادلية تجعل الجودة شعاراً يرفعه الجميع وتساعد على تطبيق أسس ومبادئ وأهداف الجودة.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. تنمية الثقة التبادلية تزيد من قيم إيجابية المعاملات بين المؤسسة/ المنظمة وعملائها وإقبالهم على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
- في مهارات إدارة التمويل.. تنمية الثقة التبادلية تجتذب مصادر تمويل جديدة باستثمارات جديدة للمنظمة.
- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. تنمية الثقة التبادلية توجد رغبة جادة نحو تطبيق اللوائح والقوانين ومراعاتها وعدم تجاوزها بمعايير حمالية الحقوق والواجبات.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. تنمية الثقة التبادلية تزيد من ثقة الطبيب في طاعة المرضى واستجابتهم لطرق العلاج

- في مهارات إدارة الوقت.. قراءة ثقافة المنظمة تحدد الكيفية التي يتم بها الاستفادة بتحديد الوقت المناسب لأداء الوظيفة وفي التعامل مع الجهات المتعددة.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. قراءة ثقافة المنظمة تدعم تحديد أساليب الاتصالات في كافة المراحل وعلى كافة المستويات.
- في إدارة اتخاذ القرار.. قراءة ثقافة المنظمة تمكن من اتخاذ القرار الرشيد بما هو متاح من الرؤية الواضحة وتحديد الخطوط التنفيذية للقرار ومراعاة مصلحة المنظمة.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. قراءة ثقافة المنظمة يعظم استفادة الجهات السيادية من التقارير حيث مطابقته للواقع الفعلي.
- في مهارات إدارة التفاوض.. قراءة ثقافة المنظمة تمكن من التفاوض المبني على أسس وقواعد ورؤية سليمة يمكن من تحديد ملاحظة ردود الفعل المنظمة والمتعاملين معها.
- في مهارات إدارة المروسين.. قراءة ثقافة المنظمة تنطبق فيها ثقافة القوى العاملة مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها وثقافة القيادة وثقافة المجتمع المحيط الخارجي.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. قراءة ثقافة المنظمة تمكن من القدرة على معرفة نوعيات ضغوط العمل التي تعترض طريق المنظمة والعاملون بها.
- في مهارات إدارة التسويق.. قراءة ثقافة المنظمة توجه المنظمة نحو أفضل وأقوى البرامج التسويقية المناسبة لها.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. قراءة ثقافة المنظمة تمكن من التفاعل الإيجابي بين فرق العمل المختلفة وبينها وبين المجتمع الخارجي.
- في مهارات إدارة الجودة.. قراءة ثقافة المنظمة تحقق السرعة وتحدد ثقافة المعرفة المطلوب تحقيقها والوصول إلى التحسين المطلوب.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. قراءة ثقافة المنظمة توحد أنماط التفاعل والتفاهم بين القوى العاملة بالمنظمة وبين العملاء الخارجيين والداخليين.
- في مهارات إدارة التمويل.. قراءة ثقافة المنظمة تساعد على اختيار أفضل مصادر التمويل وأنسبها وتجديدها باستمرار وتجنب المخاطر التمويلية.
- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. قراءة ثقافة المنظمة تسهل تنفيذ اللوائح والقوانين في إطار العادات والتقاليد والأعراف وبما لا يتعارض مع مصالح العاملين والمنظمة والمجتمع.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. قراءة ثقافة المنظمة تحقق الأهداف التشخيصية والعلاجية والبحثية والاجتماعية بالمستشفى بالأساليب التي يحتاجها ويقبلها مستخدمي الخدمات والمجتمع.

المسح الاجتماعي البيئي - المهارات الإدارية:

Environmental Social & Scanning - Administrative Skills

إن توقع المتغيرات في البيئة المحيطة والمجتمع المحيط للمؤسسة أو المنظمة والتعامل معها من أهم الوظائف التي يمارسها المدير المعاصر.. ويبنى المدير إجراءاته التي سوف يتخذها وقراراته التي سوف يصدرها استناداً لمواجهة هذه المتغيرات بناء على حجم المعلومات التي تتوفر لديه من المسح الاجتماعي البيئي الذي يتخذ عدة صور لتوضيح حجم التغير القادم واتجاهه ونوعه وتأثيره على المؤسسة أو المنظمة والمجتمع وغير ذلك.

• المسح الاجتماعي البيئي - أساليب دعم المهارات الإدارية:

Environmental Social & Scanning Administrative Skills Support

ولذلك فإن المسح الاجتماعي البيئي يحتاج للمحددات الإدارية التي تمكن من الحصول على واستخدام المعلومات وتنمية نتائج المسح البيئي في إرساء نظام العمل وعدم إرباك الأداء والحصول على المزيد من الإنتاج أو الخدمة.. وتعد مهارات المسح الاجتماعي البيئي مصدر دعم للمهارات الإدارية بأحد الأساليب التالية:

- تحديد نوع المعلومات الاجتماعية البيئية التي تحتاجها الإدارة في التخطيط.
- تحديد المعلومات التي تتناسب مع الأعمال أو المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة .
- تحديث وتجديد هذه المعلومات أولاً بأول والاعتماد على عدة مصادر.

المعرفة المعلوماتية عن المناخ البيئي والأوساط الاجتماعية التي تخفف من ضغوط العمل على العاملين بالمؤسسات أو المنظمات.

- في مهارات إدارة التسويق.. المسح الاجتماعي البيئي ركيزة قوية لإعداد الخطط التسويقية وتحديد مواقع تنفيذها والفئات التي يمكن مخاطبتها.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. المسح الاجتماعي البيئي يعظم نتائج العمل الجماعي خاصة في تنفيذ المهام والأنشطة بما يتناسب مع الظروف الاجتماعية والبيئية المتكاملة الداخلية والخارجية المؤسسية والمجتمعية.
- في مهارات إدارة الجودة.. المسح الاجتماعي البيئي مكون رئيسي للمطابقة بين ما تم تحديده من احتياجات وما يتم تخطيطه وما يتم تنفيذه لتحقيق الجودة الشاملة.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. المسح الاجتماعي البيئي يحدد احتياجات العملاء وأولوياتها وأساليب وطرق مخاطبتهم من أجل تحقيق رضاهم والحفاظ عليهم.
- في مهارات إدارة التمويل.. المسح الاجتماعي البيئي يستخدم المعلومات المالية المتوفرة في تحديد المصادر التمويلية والمشاركة في تحديد أولويات توزيعها على الخدمات المطلوبة.
- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. المسح الاجتماعي البيئي يسهل إجراءات تطبيق اللوائح والقوانين وتحديد مقتضيات ومستويات تطبيقها.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. المسح الاجتماعي البيئي يحدد تحديد قطعي للأمراض المنتشرة في المجتمع ومسبباتها البيئية ويساهم في تقديم الخدمات الصحية الاجتماعية بالصورة المطلوبة.

■ ظاهرة التنوع والتعدد - المهارات الإدارية:

Diversity and Multiplicity Evaluation - Administrative Skills

يبدو الأمر صعباً للمدير في تحديد المهارات التي تلزم للتعامل مع ظاهرة من ظواهر العصر الحديث ألا وهي التنوع في الأداء والتعدد في الأعمال.. التنوع في الأداء بين الأفراد حتى ولو

- إدراك أهمية المعلومات الناتجة عن المسح الاجتماعي البيئي .

• المسح الاجتماعي البيئي - الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

Environmental Social & Scanning Administrative Skills Relations and Effects

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة المتداخلة والمتبادلة للمسح الاجتماعي والبيئي على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. المسح الاجتماعي البيئي يتيح الفرصة للتعرف على النمط السلوكي المجتمعي وتعظيم السلوك الإيجابي منه والعمل على تعديل وتغيير السلوك السلبي.
- في مهارات إدارة الوقت.. المسح الاجتماعي البيئي يتيح الفرصة أمام المخططين لاختيار التوقيت المناسب للتنفيذ أو المراجعة للمخططات الأساسية داخل وخارج المنظمة والإقليم.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. المسح الاجتماعي البيئي يوضح خريطة الاتصالات ووسائلها وأساليبها داخل وخارج المنطقة والإقليم.
- في إدارة اتخاذ القرار.. المسح الاجتماعي البيئي يوفر المعلومات التي تساعد القيادة على اتخاذ القرار الرشيد خاصة ونوعيات القرار القرارات المرتبطة بالمجتمع.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. المسح الاجتماعي البيئي يفرض تضمين التقارير والمعلومات الاجتماعية عن الإمكانات والخدمات المجتمعية ما تحتاجه وكيفية الاستفادة منها.
- في مهارات إدارة التفاوض.. المسح الاجتماعي البيئي تضمن نجاح التفاوض خاصة إذا كان الموضوع له علاقة بالعملاء الخارجيين أو الخدمات الخارجية أو بتطبيق الأنظمة الخارجية.
- في مهارات إدارة المروسين.. المسح الاجتماعي البيئي يعطي مؤشرات اختيار وانتقاء القوى العاملة ويدخل في تحديد المحتوى العلمي التدريبي لهم بما يتوافق والاحتياجات المجتمعية وتمكين القيادة من أداء المهام وإنجازها.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. المسح الاجتماعي البيئي يستفاد منه بتوفير

- في مهارات إدارة الاتصالات.. ظاهرة التنوع والتعدد تحدد أنواع الاتصال بين الوظائف المختلفة في المستويات المختلفة وبين الإدارات الإنتاجية أو الخدمية المختلفة.
- في إدارة اتخاذ القرار.. ظاهرة التنوع والتعدد تساعد على تحديد نوعية القرار وتحديد مخاطبة المسؤولين عن التنفيذ والقرار ومتابعته .
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. ظاهرة التنوع والتعدد تحدد المسؤولية الوظيفية في إعداد التقارير وتوجيهها التوجيه المباشر للإدارات المعنية .
- في مهارات إدارة التفاوض.. ظاهرة التنوع والتعدد تفرض تشكيل فريق التفاوض من المعنيين بالموضوع ومن المستويات الإدارية المختلفة.
- في مهارات إدارة المرؤوسين.. ظاهرة التنوع والتعدد المسؤوليات والصلاحيات والتفويض للسلطات من أجل تسهيل التعامل معها .
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. ظاهرة التنوع والتعدد تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف في مواجهة تعمل على ضغوط العمل للبحث والخدمات والقائمين عليها.
- في مهارات إدارة التسويق.. ظاهرة التنوع والتعدد تلزم الخطط التسويقية والنماذج التسويقية بالتوجه إلى القطاعات الإدارية الإنتاجية والخدمية المختلفة وتكليفات المسؤولين عن التسويق كل في مجال عمله.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. ظاهرة التنوع والتعدد ركيزة العمل الجماعي إذا ما تم الاستفادة من الظاهرة لصالح الظواهر الإدارية الأخرى.
- في مهارات إدارة الجودة.. ظاهرة التنوع والتعدد تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحديد المعايير وطرق القياس المختلفة المطابقة للوظائف والعمليات الإدارية في الإدارات الإنتاجية أو الخدمية المختلفة.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. ظاهرة التنوع والتعدد توجه خدمة العملاء والقائمين عليها إلى التلاقي بين أذواق المستفيدين وتوفير المنتج أو الخدمة ذات الموصفات الخاصة لتلبية احتياجاتهم.

لمهمة واحدة والتعدد في الأعمال بين الإدارات المختلفة حتى ولو كانت في مؤسسة واحدة.. ولذلك أصبح من المهارات المطلوبة للمدير المعاصر تقييم ظاهرة تنوع الأداء الذي يعني أن ليس كل المرؤوسين يبحثون عن شيء واحد وبالتالي فاتهم لا يتفاعلون مع الأحداث أو لا يستجيبون للتعليمات بأسلوب موحد.. وبالتالي فإنه يلزمه أكثر من نمط إداري وأكثر من نموذج قيادي.. وتنطبق نفس المحددات على تصميم تعدد الأعمال فكل الأعمال وإن تشابهت إلا أنها بالقطع لا تتبع نموذجاً إدارياً واحداً.. ويلزم كلاهما توجيه قوي العاملة المتنوعة للأعمال المتعددة لتحقيق أقصى طاقة إنتاجية أو خدمية.

• ظاهرة التنوع والتعدد - أساليب دعم المهارات الإدارية:

Diversity and Multiplicity Evaluation - Administrative Skills Support

ولذلك فإن تقييم تنوع الأداء وتعدد الأعمال من خلال المحددات الإدارية يعد مصدراً لدعم المهارات الإدارية بالأساليب المختلفة ومنها:

- التقبل الإيجابي المحدود للتنوع والتعدد كظاهرة إدارية اجتماعية سلوكية.
- تعظيم ثراء التنوع والتعدد في آراء القوميات والسلالات والأنواع وأنماط الشخصية والاتجاهات.
- الإعداد والاستعداد المؤسسي على مستوى القيادات والأفراد للاستجابة لهذه الظاهرة.
- الاستفادة من تحويل التنوع والتعدد إلى صالح المؤسسة والمجتمع المحيط .
- استخدام الأساليب الحديثة في إدارة ظاهرة التنوع والتعدد يمكن من الحد من الآثار غير المدرجة في التنبؤ المستقبلي.

• ظاهرة التنوع والتعدد - الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

Diversity and Multiplicity Evaluation - Administrative Skills Relations and Effects

- في مهارات إدارة السلوك.. ظاهرة التنوع والتعدد تحدد الأنماط السلوكية للوظائف المختلفة والمهام المختلفة.
- في مهارات إدارة الوقت.. ظاهرة التنوع والتعدد تضع البرامج الزمنية لتنفيذ العمليات الإنتاجية أو الخدمية والتوقيعات اللازمة للتنفيذ كل في اختصاصه.

صفة الخصوص للقيادة والقوي العاملة وعلى صفة التنوع للإدارات الإنتاجية.

- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. ظاهرة التنوع والتعدد تفرض نظام إداري علاجي خاص يحدد مستويات التأهيل والخبرات للمصلولين عن تقديم الخدمات الصحية للنوعيات المختلفة من الأمراض والمرضى.

- في مهارات إدارة التمويل.. ظاهرة التنوع والتعدد تحدد أنواع التمويل ومصادره وكيفية تدبيره وأولويات توزيعه وحسن استخدامه والنتائج المتوقعة منه.

- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. ظاهرة التنوع والتعدد يعمل القوانين واللوائح الحاكمة للأعمال على صفة الصوم للمؤسسة أو المنظمة وعلى

دعم القيادات في القدرة على تبني الدور الجماعي في حل المشكلات، وذلك بتقدير الذات الشخصية الإنسانية واحترامها وصيانتها من الهفوات أو الأخطاء ؛ لتحقيق القصد المنشود من التوافقات الشخصية البينية .

المدخل الثامن والخمسون

المهارات الإدارية.. المدير المعاصر.. النماذج التطبيقية

المهارات الإدارية.. المدير المعاصر..
النماذج التطبيقية

- الأهمية .
- الوظائف .
- المقومات .
- المعوقات .
- البرامج التدريبية التنموية -
- منظمات الأعمال .
- البرامج التدريبية التنموية -
- المستشفيات .

المهارات الإدارية.. المدير المعاصر..
النماذج التطبيقية
المحتوى العلمي

- مهارات إدارة السلوك
- مهارات إدارة الوقت
- مهارات إدارة الاتصالات
- مهارات اتخاذ القرار
- مهارات إدارة إعداد التقارير
- مهارات إدارة التفاوض
- مهارات إدارة المرومين
- مهارات إدارة ضغوط العمل
- مهارات إدارة التسويق
- مهارات إدارة العمل الجماعي
- مهارات إدارة الجودة
- مهارات إدارة خدمة العملاء
- مهارات إدارة التمويل
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين
- المهارات الطبية الإكلينيكية

مهارات إدارة السلوك

BEHAVIOR MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة السلوك
المحددات التعريفية

- مهارات إدارة السلوك.. هي تلك المهارات المتعلقة بالسلوك الإنساني حاصل النشاط الذي يؤديه في إطار القيم والحقوق والمسئولية.. من خلال مهارات المعاملات والتعاملات مع الآخرين في مؤسسة أو منظمة.
- مهارات إدارة السلوك.. في المؤسسات الخدمية تقع في نطاق إحدى المهارات الثلاثة المتعارف عليها.. المؤسسية الإدارية.. الشخصية المهنية.. الاجتماعية المجتمعية.
- مهارات إدارة السلوك.. تتجه نحو تحقيق السلوك السوي ودعم اتخاذ القرارات بالجانب السلوكي من خلال الوظائف الشخصية المؤسسية والمجتمعية التي تساهم في زيادة الإنتاج ورفق الخدمات.
- مهارات إدارة السلوك.. تأخذ بالجانب الإيجابي السوي والقيمي أو بالجانب السلبي غير السوي وغير القيمي.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة علاقات سلوكية تفاعلية.. علاقة السلوك المهني بالسلوك الإداري.. علاقة السلوك القيادي بتحقيق التوازن الخدمي الإنتاجي ونجاح المؤسسة.. علاقة السلوكيات الاجتماعية بالمتغيرات البيئية.
- مهارات إدارة السلوك.. احتياج المدير المعاصر في ممارسة مهامه الإدارية والمهنية والاجتماعية بمنظور إنساني تطبيقي وهو مسئول عن اكتساب هذه المهارات ونقلها لمروؤوسيه.. فهي مؤشر النجاح بالتزامه هو ومروؤوسيه لتعليمات اللوائح السلوكية.

مهارات إدارة السلوك
المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة السلوك :
- السلوك والمهارات السلوكية.. القيم والحقوق والمسئولية.. المعاملات والتعاملات السلوكية.
- السلوك الإداري - الاجتماعي - المهني.
- وظائف مهارات إدارة السلوك :
- الوظائف الشخصية.. سلوكيات الأفراد.. الإنجاز والأداء بحب.
- الوظائف المؤسسية.. سلوكيات الإدارة.. الإنتاج المتميز.
- الوظائف المجتمعية.. سلوكيات المجتمع.. مواجهة المتغيرات البيئية.
- مقومات مهارات إدارة السلوك:
- السلوك الإيجابي.. السوي.. القويم.. (شخصية - إدارية - اجتماعية)
- معوقات مهارات إدارة السلوك:
- السلوك السلبي.. غير السوي - غير القويم.. (شخصية - إدارية - اجتماعية)
- المدير المعاصر ومستشفى الغد..
- مهارات إدارة السلوك .
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة السلوك.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة السلوك في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات السلوكية الشخصية.. السلوكية الإدارية.. السلوكية الاجتماعية.

مهارات إدارة السلوك المحددات التعريفية

- مهارات إدارة السلوك.. عنصر حاكم في إدارة مستشفى الغذ خاصة السلوك المهني الذي يتعلق بمهارات الأداء وتحقيق الشفاء في مواجهة احتياجات الخدمات الصحية من رعاية الأفراد والمجتمع (المرضى والأصحاء) من خلال تحقيق الوظائف الثلاثة للمهارات السلوكية الشخصية الإدارية والمجتمعية.
- مهارات إدارة السلوك.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائج كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.. والمهارات الإدارية المجتمعية.. ويحدد المحتوى التدريبي لهذه البرامج من مناهج المدرسة السلوكية التقليدية والعلمية واتباع أساليب تدريبية متعددة تتجه كلها إلى تحقيق الأخلاق الفاضلة في مجال عمل أخلاقي من أجل بناء مجتمع أخلاقي يؤثر ويتأثر بالإنتاج أو الخدمة المقدمة.

مهارات إدارة السلوك المحددات التعريفية

- مهارات إدارة السلوك.. في المستشفيات تتحقق نتائج كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية المختلفة ومن أهمها المهارات الإدارية الشخصية المهنية التي تحكم العلاقة الثلاثية بين الطبيب وهيئة التمريض والمريض في إطار أخلاقي والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية التي تدعم تقديم الخدمات الطبية ذات الجودة في إطار أخلاقي.. والمهارات الإدارية الاجتماعية في تحقيق التواصل الخدمي للمستشفى في البيئة المحيطة لأفراد ومجتمعات ومؤسسات وهيئات لتخطيط الرعاية الصحية في إطار أخلاقي.

مهارات إدارة السلوك

BEHAVIOR MANAGEMENT SKILLS

وإن مهارة إدارة السلوك تعني مهارة المعاملات والتعاملات بين أطراف المؤسسة Skill Transactions Between Institution Parties.. من مفيد ومستفيد ومدير يرتب العلاقات بينهما للحصول على تمام الاستفادة ويحقق الفائدة الكلية التي من أجلها أنشئت المؤسسة.. وهذا يعني أن مهارة إدارة السلوك في المؤسسات عموماً تعني حسن التصرف في جميع المواقف في إطار من القيم والأخلاق والآداب وفي المؤسسات الخدمية تقع هذه المعاملات والتعاملات في نطاق إحدى المهارات السلوكية الثلاث:

- مهارة إدارة السلوك الإداري (المؤسسي) من تحقيق الإنتاج أو توصيل الخدمة Administrative Behavior Skills
- مهارة إدارة السلوك الاجتماعي (المجتمعي) من تحقيق الاحتياجات المجتمعية Social Behavior Skills
- مهارة إدارة السلوك المهني (الشخصي) من تحقيق رضا المستهلك أو المستفيد ومقدم الخدمة من الأداء Professional Behavior Skills

ويصبح الأمر نسبياً في تفوق تحقيق إحدى هذه المهارات عن غيرها حسب أنواع المؤسسات.. فالسلوك الاجتماعي Social Behavior احتياج أساسي لكل المؤسسات خاصة في مجال إدارة خدمات التسويق وإدارة خدمات الموارد البشرية.. والسلوك المهني Professional Behavior احتياج ضروري للمؤسسات الخدمية خاصة في الإدارات الخدمية التنفيذية مثل إدارة الخدمات الطبية الأساسية أو المعاونة أو التخصصية أو إدارة خدمات الإنتاج أو التصنيع.. والسلوك الإداري Administrative Behavior احتياج ضروري للمؤسسات التجارية والصناعية وكذلك المؤسسات الخدمية خاصة في الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية مثل خدمات الشئون المالية والشئون الهندسية وخدمات التسجيل وخدمات العلاقات العامة وغيرها.. ويتضح أن المهارات السلوكية ترتبط كل منها بالأخرى.

أهمية مهارات إدارة السلوك

Behavior Management Skills Importance

السلوك Behavior هو حاصل النشاط النفسي الحسي والحركي الفسيولوجي واللفظي الذي يصدر عن الإنسان وهو يتعامل مع بيئته بكل مكوناتها البشرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويتفاعل معها بمظاهر داخلية وخارجية من خلال الحياة العقلية الشعورية واللاشعورية.

المهارات السلوكية Behavior Skills هي إيقاظ للأحاسيس الصحيحة لتكون الجرس المنبه عند الإقدام على كل عمل واتخاذ أي قرار فهي ليست واجبات أفعال أو لا تفعل.. ولا قوانين حسب ولا تحاسب.. ولا تقاليد الصواب والخطأ.. ولا عقيدة الفضيلة والرديلة.. ولا القيم الدينية في الأوامر والنواهي.. ولا علم نفس بين السوي وغير السوي.. ولا عملية اجتماعية بين الجريمة واللاعلاج.. إنما هي ذلك كله...

وهكذا فإن مهارات إدارة السلوك لها علاقة كبيرة بالقيم والحقوق والمسئولية Value Rights and Responsibility القيم هي التي يتعامل بها الأفراد في إطارها الأخلاقي ويكتسبها الفرد من الأسرة والمدرسة ومؤسسات الأعمال بالمجتمع.. والحقوق هي الاحتياجات الشرعية التي يطلبها الأفراد مستهلكي المنتج أو المستفيدين من الخدمة.. بينما المسئولية تقع على عاتق الأفراد مقدمي الخدمة أو مسئول الإنتاج على المستويات الإدارية الثلاثة.. والقيم والحقوق والمسئولية تتوزع بالتبادل بين الأفراد أطراف العمل الواحد بالمؤسسة.. من مدير ومروءسين ومستهلكين المنتج أو المستفيدين من الخدمة وهي كلها ترتبط بحقوق الإنسان المعطاة والغير معطاة.. وهي بذلك تحقق الشمولية التي تكسر الحواجز الاصطناعية بين الأفراد والنظم والدول.. والتي كثيراً ما تكون سبباً في اتهام المدير والإدارة أو المؤسسة بالتقصير أو بالسلوك المعيب.

الثلاثة وهذه قيمة محددة باطر من اللوائح والقوانين السلوكية التنظيمية Organizational Behavioral Regulations and Laws والتي يضعها المسؤولون عن التخطيط والتنفيذ والرقابة سواء كانت مؤسسة خدمية أو تجارية أو صناعية.. وأن كانت هذه اللوائح والقوانين في الغالب توصيات عامه في طبيعتها لا تفرض على اتخاذ القرار بالكلية لأنه قد يختلف عنها لاختلاف الموقف الذي يواجهه متخذي القرار.. وهكذا فإن الكثير من المسائل الأخلاقية التي تنشأ في الممارسات المهنية لا تلتزم حرفياً باللوائح والقواعد والقوانين ولكنها قطعاً تلتزم بالآطر الأخلاقية وبالتالي فإن العاملين عليها والعاملين بها هم مسئولون بشكل نهائي عن اتخاذ قراراتهم الأخلاقية وتطبيقاتها العملية .

■ وظائف مهارات إدارة السلوك

Behavior Management Skills Functions تتجه وظائف إدارة السلوك نحو "دعم اتخاذ القرارات السلوكية" Behavioral Decisions Support بالجانب السلوكي السوي حتى تصبح فعاله وتساهم في زيادة الإنتاجية ورفق الخدمات وهي إما وظائف سلوكية شخصية.. أو وظائف سلوكية مؤسسية.. أو وظائف سلوكية مجتمعية.

- الوظائف السلوكية الشخصية (سلوكيات الأفراد) .. Personal Behavioral Functions الإنجاز والأداء بحب (تحقيق كفاءة العمل بتفاعل المشاعر).. من أحب العمل أتقنه.. من أحب القيادة أخلص لها.. من أحب الزملاء حرص على مشاعرهم.. من أحب الله وفقه.
- الوظائف السلوكية المؤسسية (سلوكيات الإدارة) Organizational Behavioral Functions نحو الإنتاج المتميز (الموازنة بين مصلحة المؤسسة والمصلحة الشخصية ومصلحة الوطن).. في اتخاذ القرار بحكمة ودون تحيز.. في التنفيذ بالفهم الواعي المدرك لطبيعة العمل ومعايير وخصائصه ومطالب العمل ومعدلات أدائه.. في تحمل المسئولية الفردية والجماعية التخصصية والمهنية.. وموضوعية الحكم وواقعية النظرة ومنطقية التحليل في توزيع الأدوار والمهام وفي السيطرة من خلال المتابعة المستمرة الجادة.
- الوظائف السلوكية المجتمعية (سلوكيات المجتمع) Social Behavioral Functions

فإن مهارة إدارة السلوك الإداري والمهني إن هما إلا نتيجة ومحصلة لمهارة السلوك الاجتماعي والعلاقة عكسية تماماً لأن السلوك الاجتماعي هو الذي يمتد أثره إلى مكونات المؤسسة بأكملها من مدير ومروسين ومستفيدين ومنتفعين.. والمهارات الثلاثة هي القوالب الرئيسية التي بها يتكون بناء المهارات السلوكية في المؤسسة.

وقد يعتقد البعض أن هناك اختلاف في المهارات السلوكية بين الدول مبنياً على اختلاف وجهات النظر ورأي الدين والتقدم العلمي والتطور التكنولوجي.. ولكن هذه المسألة محسومة باعتماد المحددات السلوكية Behavior Determinants على ثلاثة محاور:

- الشفقة والرحمة Compassion
- الكفاءة Competence
- الاستقلالية Autonomy

وهذه المحددات أقرب ما تكون حدوثاً وتفاعلاً في المؤسسات الخدمية ولكنها كذلك تظهر بوضوح في المؤسسات الأخرى.. وأن التمتع في وجهات النظر المختلفة بتطبيق السلوك بهذه المحددات الثلاثة يحو التعارض أو التضارب بين البلدان المختلفة في تقدير وتقرير السلوك الصحيح بدون النظر إلى الجنسية ويحو كذلك التضارب بين المؤسسات المختلفة بدون النظر إلى المهنة وبالتالي تصبح المعايير السلوكية واحدة يمكن تطبيقها على مستوى العالم كله والتي أشار إليها الفلاسفة في معاني " الخير والحق والجمال" Charity, Justice and Beauty.. وفي كل الحالات يجب أن يقوي دور القائم على السلوك الصحيح سواء كانت قيادات أو مروسين.. مؤسسات أو حكومات.. بحيث يتعاملون بالسلوك الصحيح غير مهالين للقوة أو السلطة أو الأهداف التجارية أو المالية.. في إطار من تفعيل المحددات السلوكية الثلاثة الشفقة والكفاءة والاستقلالية .

والمطلوب في معاملة المستهلك أو المستفيد جزء كبير من الشفقة ومراعاة الظروف الاقتصادية السائدة.. والمتوقع والمطلوب من مقدمي الخدمة أو بالعي المنتج درجة عالية جداً من الكفاءة التخصصية.. وهذا هو التحدي المستمر بالنسبة لهم وهو المحافظة على كفاءتهم المهنية.. والكفاءة المهنية لا تعني فقط الحفاظ على المعارف العلمية والمهارات الفنية بل هي أيضاً تعني الحفاظ على مهاراتهم السلوكية واتجاهاتهم الأخلاقية.. والاستقلالية أو حرية الإدارة هي قيمة أساسية تعبر عن حرية اتخاذ القرار على المستويات الإدارية

في تحقيق الذات واحتواء الآخرين ونجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- مقومات اجتماعية.. علاقة المواجهة بين السلوكيات الأخلاقية وسلوكيات المتغيرات البيئية Confrontation Relationship Between Ethical and Environmental Behavior Changes
- إن الصلاح الوحيد والفعال لمواجهة التحدي الخلفى الذي أصبح صيغة عالمية للمجتمعات في الآونة الأخيرة وانعكاس ذلك على مؤسسات الأعمال إنما هو في التمسك بالدين.. وممارسة المهارات السلوكية الأخلاقية.. ومهما كانت محاولات إدخال الفساد إلى قلوب العباد فإن الحق دائما ما يظهره الحقيقة .
- ومن أمثلة المنظور التطبيقي لمقومات المهارات السلوكية المبنية على المبادئ الأخلاقية :
- لا تدلى بشهادة مخالفة للواقع .
- لا تجعل الوسطاء يفسدون أعمالك .
- لا تتفاسم مع الآخرين دخلا غير شرعي .
- لا تعمل إلا ما هو مرخص به .
- لا تستحوذ على ما هو ليس ملك لك .
- لا تستخدم أساليب دعوية خارجة عن القيم المجتمعية.

■ معوقات مهارات إدارة السلوك :

Behavior Management Skills Short Comings

(السلوك السلبي غير السوي.. غير القويم)

Negative Behaviour Non appropriate and Non true

وهي تلك العوامل التي ينتج عنها سلبيات مهارات.. السلوك السلبي Negative Behavior.. السلوك غير السوي Non appropriate Behavior.. السلوك غير القويم None True Behavior.. وتتمثل هذه المعوقات أو العوامل فيما يلي:

- معوقات شخصية.. الصراع بين السلوك المهني والسلوك الإداري Conflict Between Professional Ethics and Professional Administrative Behaviour
- إن الصراع بين مهارات العمل المهني والعمل الإداري يظهر بوضوح عندما تحتفظ المهارات المهنية بقيمها الإدارية في أعلى الهرم التنظيمي للمهارات التي تتطلبها معايير العمل بالمؤسسة وذلك بالرغم من

نجاح الأداء الفردي والمؤسسي (في تجسيد مواجهه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والقيم المجتمعية الإنسانية والقيم الدينية).. وصلاح البيئة والتفاعل الاجتماعي.. والقدرة على التكيف مع الآخرين ومشاركتهم والاهتمام بهم ونجاح العلاقات العامة والقدرة على تحقيق الاتصال الجماهيري وحل المشكلات المجتمعية.

■ مقومات مهارات إدارة السلوك :

Behavior Management Skills Foundations

(السلوك الإيجابي.. السوي.. القويم)

Positive Behaviour Appropriate and True

هي تلك العوامل التي تحقق إيجابيات

مهارات السلوك الإيجابي Positive Behavior

Appropriate السلوك السوي

Good السلوك القويم

Behavior.. وتتمثل هذه المقومات أو العوامل

فيما يلي :

- مقومات شخصية.. علاقة الارتباط..

السلوك المهني بالسلوك الإداري

Correlation Between Professional Behavior and Administrative Behavior

Behavior : من خلال القوانين والنظم

واللوائح والتي يستخرج منها دليل السلوك

للمؤسسة.. ويحدد فيه أنواع السلوك المهني

والتزاماته وكيفية المحاسبة على أدائه

بالصورة الصحيحة وعلى سبيل المثال في

المؤسسات الخدمية وعلى وجه الخصوص في

المستشفى يعالج دليل السلوك الموضوعات

التالية.. الإجهاد لدواعي غير طبية.. التبليغ

عن الوفاة والإصابات ذات الشبهة الجنائية

والأمراض المعدية.. دواعي إهدار الحياة..

تصحيح الجنس.. الإخصاب المساعد..

استئصال ونقل الأعضاء والأنسجة البشرية..

إجراء التجارب والبحوث الطبية على الأدميين

وغير ذلك.

- مقومات إدارية.. علاقة التوازن..

السلوكي الإنتاجي والسلوك الخدمي

Balance Relation Between Productive-Service Behavior

التوعية باحتياج الدور

القيادي للمهارات السلوكية: أن التعرف على

مهارات إدارة السلوك وفهمها والإقتناع بها

وتطبيقها ونقلها إلى المرؤوسين بالمؤسسة

والمواطنين بالبيئة المحيطة.. له مردود قيادي

وإن ثبات المهارات السلوكية يرتبط بثبات ثقافة المؤسسة وثقافة البيئة المحيطة.. لأن تواجد الأفراد في مجتمع له إطار ثقافي واحد متشابه تتشابه دوافعهم النفسية فتكون المهارات المطلوبة واحدة ولكن الأهداف المرتبطة بها تتمتع بالمرونة والتنوع ووسائل تحقيقها متعددة.

■ إدارة السلوك: المدير المعاصر والمستشفى الغد

Behavior Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة السلوك والمدير المعاصر:

Behavior Skills Management and Contemporary Management

المدير المعاصر في التزامه وأدائه لمهارات السلوك إنما هو يمارس دور من الأدوار الاجتماعية المهنية الإدارية المطلوبة منه.. أو يمارس حصيلة كل هذه الأدوار بشكل تطبيقي.. ومهارات إدارة السلوك هي التي تحقق نجاح المدير المعاصر في إحداث التأثير المطلوب في أفكار ممرضيه واتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال الاتصال الدائم بهم.. وتوجيههم المستمر نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

ولذلك فإن المدير المعاصر يجب أن يكون ملماً بالقواعد واللوائح والقوانين المنظمة للمهارات السلوكية والتي تحدد ما يجب وما لا يجب.. سواء كانت هذه القواعد أو اللوائح أو القوانين على المستوى المحلي (المؤسسة) أو الإقليمي (الدولي) أو العالمي (العالم).. كما يجب أن يكون قادراً على تطبيق هذه القواعد واللوائح والقوانين السلوكية وتطويعها لتناسب مؤسسته وإعادة إصدارها في صورته لوائح سلوكية Ethics Codes بمعرفة ومشاركة العاملين لتتفق وقيم وسلوك واتجاهات المجتمع وعلى أن يراعي أن يكون تطبيقها متسماً بالجدية والقبول المتوافق مع كل حاله وكل موقف.

وعلى المدير المعاصر أن يعمل على نشر مفاهيم هذه المهارات السلوكية وتطبيقاتها العملية بين ممرضيه.. والتأكيد على أنها للجميع للعمل بموجبها والمحاسبة على عدم الالتزام بها فهي ليست خاصة بفئة دون الأخرى.. وليست لمستهلك أو مستفيد دون آخر.. إنما هي تبادل الأدوار لأداء الخدمات في إطار أخلاقي أساسه الثقة المتبادلة واستفاد كل الوسائل المساعدة المشروعة لإنجاح العلاقات الإنسانية بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها في ظل الظروف القاسية المتلاحقة والمحيط

وجود السلطة في يد غير المهنيين من مديري تنفيذيين أو مديري إداريين أو عندما تمارس الهيئة المهنية العمل الإداري فتصبح المهارات الإدارية والمهارات المهنية في خلط قد يكون متناسباً أو غير متناسب وبالقطع فإن مهارات أحدهم سوف تغطي على المهارات الأخرى.

معارف إدارية.. التضارب بين السلوك الإنشائي والسلوك الخدمي

Inconsistency Between Productive - Service Behaviour : إن المغالاة في تقدير قيمة المنتج أو في تقدير قيمة أتعاب الخدمة المقدمة دون التقدير الصحيح للحالة الاجتماعية والمالية للمستفيد أو المستهلك.. والإسراف في الشراء أو الاستخدام غير الصحيح للخدمات التي تقدم.. مهما كانت التكلفة.. يساوي تماماً الاعتذار عن تقديم المنتج للموعد أو عدم تقديم الخدمة للمستفيد بفترة زمنية محددة قصرت أو طالت لأن كليهما يعني الخروج عن نطاق أخلاقيات التعامل وقصور شديد في تطبيقات المهارات السلوكية.. وبالتالي فإذا كانت الاحتياجات المالية المقابلة للمنتج أو الخدمة المقدمة بأسعار خيالية تفوق التصور وفي غير مقدرة المستفيد أو المستهلك.. فإن ذلك يعد سلوكاً غير سوي يوصف بالجشع وفرض السيطرة على السوق التنافسي والتصل من المسؤوليات المهنية.. وكذلك الأمر في حجب السلعة أو الخدمة عن المواطنين لعدم قدرتهم على سداد ما يقابلها أو قصرها على فئة القادرين بعد ذلك سلوكاً غير سوي يوصف بالفش التجاري والتصل من المسؤوليات الأدبية.

معارف اجتماعية.. تحديات السلوكيات الأخلاقية وسلوكيات المتغيرات البيئية

Challenge Between Behavioral Ethics and Environmental Behaviour Variables : تواجه المهارات السلوكية العديد من المتغيرات البيئية المحيطة بمؤسسة العمل وهذه المتغيرات تعتمد على أسس وركائز متعلقة بالبيئة الاجتماعية أو الاقتصادية أساساً أو بالبيئة السياسية أو الصحية.. والمهارات السلوكية إن تغيرت ضيعت الكثير من المعاني السامية في مجال العمل مثل حقوق العدالة الاجتماعية وحقوق الجهد المتساوي وحقوق الزمالة والأخوة.. وحقوق الهيئات الرقابية مثل النقابات وجهات الترخيص وغير ذلك.. وبالتالي فإن المهارات السلوكية يجب أن لا تتغير كغيرها من المهارات التي قد تحتاج للتغير لمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي..

والشفقة والثقة والعدالة والفضيلة والعاطفة والانضباط.

- الأطر السلوكية الإدارية Behavioral Management Frameworks السلوكيات التعامل الأخلاقية بين أطراف إدارة الخدمات من قيادة ومروسين.. وموردين ومتدربين بالمعايير اللاحية والقانونية التي تنظم هذه الإجراءات بمعاملات الشفافية والمصادقية والأمانة والحرص والالتزام والطاعة.
- الأطر السلوكية المجتمعية Community-Based Behavioral Frameworks سلوكيات التعامل الأخلاقي بين أطر المستشفى والمجتمع المحيط من أفراد ومؤسسات.. وهيئات حكومية وغير حكومية بمعايير العادات والتقاليد والأعراف والنظم الرقابية بمعاملات الأمن والأمان والسلامة والترابط الاجتماعي.

بالمجتمع ككل ومن أهمها الظروف الاقتصادية السائدة.. وهذه المهارات السلوكية ينقلها المدير المعاصر إلى مرفؤسبه من خلال أساليب متعددة التي منها الملاحظة والاقتداء.. الاحتكاك والممارسة.. الاقتناع والإقناع.. وغير ذلك من وسائل اكتساب القيم السلوكية.

وهكذا فإن المدير المعاصر.. يقع على كتفيه عبء إدارة السلوك الشخصي والمؤسسي والمجتمعي.. ويستلزم الأمر مهارات خاصة عليه اكتسابها والحفاظ عليها منها المهارات الذهنية والمهارات النفسية والمهارات الفنية.. ولذلك يجب تأهيل المدير المعاصر وتفتيح أفاقه الذهنية على القيم كأسلوب منهجي وظيفي.. وإدارة السلوك.. وإدارة السلوك الإنساني.. وغيرها من الطوم الإنسانية المكتسبة التي تحقق نجاحه في أداء وظيفته الإدارية العليا.

تنمية مهارات إدارة السلوك

Behavior Management Skills Development

البرامج التدريبية التنموية

Development Training Programs

من خلال البرامج التدريبية المنتظمة على مجموعات العمل أثناء تقديم الخدمات والتي تتضمن أساساً البرامج التدريبية التي تدور حول النماذج التطبيقية للمهارات السلوكية وهي على ثلاثة محاور رئيسية:

- إدارة السلوك وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة السلوك وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة السلوك وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

إدارة السلوك : تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

Behavior Management and Personal Administrative Skills Development

إن العمل الأخلاقي في مجال المهارات الشخصية يتمثل أساساً في تخليق جو نفسي صحي للعمل وللأفراد وتقديم الخدمات المعنوية وتحسينها باستمرار والاهتمام بالجوانب الأسرية والاجتماعية للعاملين وتحقيق القدوة وضرب المثل الأعلى..

مهارات إدارة السلوك ومستشفى الغد:

Behavior Skills Management and Hospital Tomorrow

وفي مستشفى الغد فإن تشابك وتداخل نظم الرعاية الصحية وبالأخرى نظم الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفى جعلها معقدة وأوجد في علاقتها المتعددة الأطراف.. والأسس والمبادئ.. والارتباطات المؤسسية.. بعض نقاط الضعف في مهارات الأداء ترتبط بالسلوك المهني.. مما جعل الهيئة الطبية في بعض الأحيان قد تكون غير قادرة على مواجهه ما هو مطلوب منها من الارتقاء بالمستوى الخدمي الذي تقدمه المستشفى.. ومن ذلك يتضح أن الاهتمام بالأداء المهني أي السلوكيات التي تحكم هذا الأداء بالمستشفى عامل أساسي في تحقيق أهداف المستشفى.. وتعتمد مهارات إدارة السلوك بالمستشفى على ثلاثة أجنحة تتطابق وأنواع المهارات السلوكية عموماً.. السلوك المهني.. السلوك الإداري.. السلوك المجتمعي "محددات الأطر الإدارية النفسية" Determinants of Psychological Management Frameworks الإنسانية.. القيمة الوظيفية.. قيمة السلامة الصحية الاجتماعية.. وكلها ترتبط بالقيم السائدة بالمستشفيات.. ومنها على سبيل المثال وليس الحصر:

- الأطر السلوكية النفسية Behavioral Psychological Frameworks السلوكيات التعامل الأخلاقية بين أطراف الخدمة مقدميها والمستفيدين منها بمعايير الدين الإنسانية وإعمال الحقوق والواجبات بمعاملات الرحمة

• تنمية اتخاذ القرار السلوكي الشخصي :

Personal Behavior Skills Decision Taking
ويعني اتخاذ القرار السلوكي الشخصي من القرارات الأخلاقية المادية والمعنوية والتي تحدد قواعد وتعليمات سلوكية بطريقة نظامية وليس انعكاسية.. وقد تتفق هذه القرارات السلوكية أو لا تتفق مع السلطة.

واتخاذ القرار السلوكي يرتبط بتحديد المسألة المنظورة.. ويتبع أساليب الأخذ بمصادر أكواد الأخلاق وسياسات الأخلاق.. وتصدر هذه القرارات بحساسية خاصة بالنسبة للمتأثرين بها والاستعداد للاستخدام في المستقبل.. ويحدد المحتوى التدريبي مهارات اتخاذ القرارات السلوكية **Administrative Behavioral Skills Decision Taking Training Program** من المدرسة السلوكية التقليدية والمدرسة السلوكية العلمية باستخدام الوسائل التدريبية السلوكية ومنها:

- **الطاعة Obedience** : وهي طريقة شائعة لاتخاذ القرارات السلوكية وخاصة لدى الأطفال والأفراد العاملون داخل تركيبات سلطوية مثل الجيش والشرطة.
- **التقليد Imitation** : وهو مماثل للطاعة وإن كان يمثل أكثر الطرق شيوعاً لاتخاذ القرارات السلوكية الأكثر طموحاً من خلال نموذج الدور واستيعاب القيم المصورة.
- **الواجبات Duties** : وهو اتخاذ القرارات السلوكية بالبحث عن قواعد ذات أسس جيدة تحدد القواعد التي يجب تطبيقها في مواقف معينة.
- **الترابط المنطقي Consequentially** : وهو اتخاذ القرارات السلوكية بناء على تحليل النتائج المترتبة أو المحتملة من الاختبارات.. ويأخذ بالاختيار الأفضل من الأشكال الصورية المختلفة مثل المنفعة والتكلفة وجودة الحياة.

تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Behavior Management and Organizational System Administrative Skills Development

إن مجال العمل الأخلاقي في مجال المهارات المؤسسية أو الإدارية يتمثل في تسخير الإمكانيات المناسبة والمتاحة للتأقلم مع العمل

ويؤدي ذلك إلى الافتخار بالمؤسسية والاعتزاز بالانتماء إليها.. ويشمل تنمية المهارات السلوكية الشخصية.. وتنمية مهارات اتخاذ القرار السلوكي.

• تنمية المهارات السلوكية الشخصية:

Personal Behavioral Skills Development
ويعني الوصول بالأفراد إلى السلوك السوي **Appropriate Behavior** .. وهو ما يفيد المجتمع بشكل مرضي ومقبول للمتلقى.. منتج ومحقق لأهداف المؤسسة.. نافع للفرد والجماعة.. ولا يشكل عبئاً وظهرياً على المؤسسة أو المنظمة.. والسلوك السوي يخضع للمحددات الرسمية: مثل اللوائح والقوانين والتشريعات الدينية والتنظيمات الحكومية والأهلية والنقابية.. والسلوك السوي ثابت بين إطارين متكاملين من الحقوق والواجبات التي حددها الخالق للمخلوق.. والالتزام بها يعني تحقيق المفاد من المهارات السلوكية الشخصية بين الأفراد في كل المواقع التعليمية والتجارية والصناعية والخدمية.

وبعد المحتوى التدريبي للمهارات السلوكية الشخصية **Personal Behavioral Skills Training Program** من المدرسة التقليدية.. والمدرسة السلوكية العلمية باستخدام الأساليب التدريبية السلوكية ومنها:

- **العاطفة أو الرغبة Felling or Desire** : وهو أسلوب ذاتي يحدد الصواب والخطأ بمقياس أخلاقي يوجد بداخل كل فرد وقد تختلف درجتها في الفرد الواحد.
- **البديهة Intuition** : وهي الإدراك الفوري للأسلوب الصحيح للتصرف الشخصي في أحد المواقف وتصرفها في الفعل وتوجد بداخل كل فرد وقد تختلف درجتها في الفرد الواحد.
- **المبادئ Principlasim** : وهي استخدام مبادئ أخلاقية محددة في مواقف معينة من أجل تحديد الشيء الصواب الواجب عمله والنتائج المترتبة عليه.. وتأخذ بأحد المبادئ مثل الاستقلالية والإحسان وعدم الإيذاء.

- **أخلاقيات الفضيلة Virtue Ethics** : وهي نوع من الامتياز الأخلاقي ويعتمد على الشعور الفطري للأفراد حيث يظهر ما ينعكس من تصرفاتهم.. وتختلف من فرد لآخر وفي الفرد الواحد حسب الموقف.

القوة والضعف في الممارسات اليومية والتعامل مع ما يستتبع كل منها من إيجابيات أو سلبيات المهارات السلوكية.

• تنمية المهارات السلوكية في بناء مجال عمل أخلاقي:

Ethical Construction Field Behavioral Skills Development

إن بناء مجال عمل أخلاقي كمهارة سلوكية.. يرتبط ب إتجاز العمل وتحقيق النتائج في مناخ أخلاقي بمعايير سلوكية كثيرة ومتعددة كالإخلاص والمصادقية والأمانة وعدم الاستقلال.. والعمل الأخلاقي في مجال المهارات الإدارية أو المؤسسية فإنه يتمثل في تخليق الإمكانيات المناسبة للتأقلم مع العمل ورفع المعاناة عن المرووسين.. وتحقيق الأمن والأمان للأفراد الذي يولد الشعور بالسلام والرضا والتعاطف والاحترام المتبادل والنصيحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعد مسئولية هذا البناء هي مسئولية المدير القائد.. وإن كان المرووسين لهم أيضاً دور في المشاركة والمساعدة والمساعدة في تحقيق هذا البناء في مجال عملهم.. وإن أساس هذا البناء هو السلوك الإداري السوي الذي يرتبط بسلوكيات المهارات المهنية وسلوكيات المهارات الاجتماعية حيث يصبح دور الإدارة في تجميع السلوكيات الإيجابية المهنية التي ترتبط بحسن وكفاءة الأداء بسلوكيات الإيجابية المجتمعية التي ترتبط باحتياجات البيئة والمجتمع في نظم فعالة تستخدم كل المهارات الإدارية داخل وخارج المؤسسة.. وهكذا تتسع دائرة المسئولية في تحقيق هذا البناء لمجال العمل الأخلاقي فيصبح مسئولية الهيئات المهنية والمجتمعية داخل وخارج المؤسسة.

ويحدد المحتوى التدريبي للمهارات السلوكية في بناء مجال عمل أخلاقي Ethical Construction Field Behavioral Skills Training Program.. من المدرسة السلوكية التقليدية والمدرسة السلوكية العلمية باستخدام الأساليب التدريبية السلوكية ومنها:

- تلبية الاحتياجات المجتمعية Meeting Social Needs لكل الأفراد باختلاف أنماط شخصياتهم ووظائفهم ومراكزهم المجتمعية.. وباختلاف درجات الاحتياجات الخاصة بهم الملحة والطارئة والمستقرة والهادئة.

ورفع المعاناة عن المرووسين وتحقيق الأمن والأمان للأفراد.. والذي يولد الشعور بالسلام والرضا والتعاطف والاحترام المتبادل والنصيحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.. ويشمل تنمية مهارات السلوك الإداري.. وتنمية مهارات بناء مجال عمل أخلاقي.

• تنمية المهارات السلوكية الإدارية:

Administrative Behavioral Skills Development

يعني تنمية السلوك الإداري الذي يحقق العلاقات الارتباطية بين إدارة اتخاذ القرار السلوكي وارتباطه بالسلوك المهني والسلوك المجتمعي.. وهو محصلة تطبيق وسائل تنفيذ كل منهم من أجل تحقيق أهدافه.. ويخضع السلوك الإداري في المؤسسات والمنظمات للمحددات الإدارية لسلوكيات الشخصية والمؤسسية والاجتماعية فإن السلوك السوي للمهارات الإدارية يرتبط ب إتجاز العمل وتحقيق الإنتاج وهو مسئولية المدير.. والسلوك السوي للمهارات المهنية يرتبط بحسن وكفاءة الأداء وهو مسئولية الهيئة المهنية بالمؤسسة والسلوك السوي للمهارات الاجتماعية يرتبط بتحقيق احتياجات البيئة والمجتمع وهو مسئولية المدير والهيئة المهنية والتنظيمات العاملة داخل وخارج المؤسسة.

ويحدد المحتوى التدريبي لمهارات

السلوك الإداري Administrative Behavioral Skills Training Program من المدرسة السلوكية التقليدية والمدرسة السلوكية العلمية باستخدام الأساليب التدريبية السلوكية ومنها:

- التعامل مع المواقف الإدارية Administrative Positions Dealing مع الالتزام بأخلاقيات بذل الجهد والمزيد من الجهد مع الصبر والأمل.
- الإدراك والتمييز لأعمال الأفراد - Individuals Work Perception and Discrimination.. مع الالتزام بأخلاقيات ما يمكن قبوله وإن كان تصرفاً خاطئاً وما لا يقبله الآخرون أحياناً وهو صواب.

- تفعيل الرقابة الذاتية Self Control Activation مع الالتزام بأخلاقيات مصارحة النفس في التعرف على نقاط

Development Training Program من المدرسة السلوكية لتقليدية والمدرسة السلوكية العلمية باستخدام الأساليب التدريبية السلوكية ومنها:

- التطلع إلى قيم النزعة الحضارية Civilization Values Tendency وتوجه السلوك الاجتماعي نحو التصرفات التي تشكل المعالم المهمة لتحديد أشكال وصور حياة الفرد في المجتمع وانعكاسات ذلك على سلوكه وتصرفاته.
- دوافع السيطرة الإيجابية Positive Control Motivations ويوجه السلوك الاجتماعي إلى تشجيع البيئة الاجتماعية بدوافع السيطرة الإيجابية ويظهر ذلك في مظاهر التعاون والوداعة والتسامح وتسهيل الوصول بالمؤسسة والعاملين إلى مكان الصدارة والزعامة.
- اكتساب التدريجي للمهارات السلوكية الاجتماعية Social Behavioral Skills Gradual Acquisition ويوجه السلوك الاجتماعي تدريجياً مع الزمن وبالاحتكاك المستمر مع الناس.. إلى تطوير المهارات الفطرية والموهوبة الموجودة أصلاً داخل النفس البشرية باكتساب مهارات إضافية.
- الإنماء النفسي Psychological Development ويوجه السلوك الاجتماعي الإنمائي في مجموعات العمل أو المجموعات الرياضية أو المجموعات الاجتماعية.. إلى الاتصاف بالسلوك السوي والصفات الحميدة وذلك بالمصادقية مع النفس والإرادة الجادة وحُب التميز.
- التفاعل الاجتماعي Social Interaction يوجه السلوك الاجتماعي إلى تجميع وتحصيل كافة أنواع سلوكيات التعامل مع الآخرين في العمل والزملاء والأسرة والأصدقاء والجيران وأفراد المجتمع.
- الحرية الاجتماعية Social Freedom يوجه السلوك الاجتماعي إلى الفهم الصحيح لمعنى الحرية المجتمعية في ممارسات الحياة اليومية بما يؤدي إلى الالتزام بكل سلوك رحيم والبعد عن كل سلوك مشين..

- الالتزام بالسلوك الإداري Administrative Behavior Obligation يحو بالمؤسسة لأن تكون مؤسسة ناجحة نالعة أن تحافظ على كيانها وميزاتها التنافسية في المجتمع.. وتحسين السلوك الإداري تدريجياً له مردود على المنتج أو الخدمة المقدمة وبالتالي يزيد تحسين السلوك الإداري.
- المسؤولية السلوكية في الأعمال Behavioral Business Responsibility بناء مجال عمل أخلاقي هي مسؤولية الجميع ولا تختص بها فئة دون أخرى وتتطلب الاتصال المباشر بين كل العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في إطار المعايير الأخلاقية.
- الانضباط السلوكي Behavioral Discipline إن تحقيق النظام والانضباط يجعل الطاعة والسلوك السوي أمراً غريزياً بدافع ذاتي وفي مختلف المواقف والظروف حتى في غيبة الأوامر والتعليمات وبدون رقيب.

■ إدارة السلوك تنمية المهارات الإدارية للمجموعة:

Social Management Behavioral Skills Development

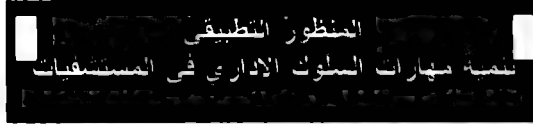
إن مجال العمل الأخلاقي في مجال المهارات الاجتماعية والمجتمعية يتمثل أساساً في تحقيق كيفية توجيه السلوك إلى التوحد مع الجماعة فينتج عنه الشعور بالقوة والرغبة في الإنجاز وتدعيم العمل بروح الفريق لتعقيق الإحساس بالمسؤولية وإنكار الذات.. ويشمل تنمية المهارات السلوكية الاجتماعية.. وتنمية المهارات السلوكية الإنسانية في بناء المجتمع.

• تنمية المهارات السلوكية الاجتماعية :

Social Behavior Skills Development

ويعني التعامل مع المحددات الاجتماعية والمجتمعية المتعلقة بنظام العمل في المؤسسات أو المنظمات والإسهام في حل مشكلاتها المرتبطة بالمجتمع.. وتدعيم دور الهيئات الحكومية وغير الحكومية والنقابية في دعم وتطوير هذه المؤسسات والارتقاء بالمستوى الثقافي للجماهير.

ويحدد المحتوى التدريبي للمهارات السلوكية الاجتماعية Social Behavior Skills



Administrative Behavioral Skills Development in Hospitals Applied Perspective

ياخذ المنظور التطبيقي في تنمية المهارات الإدارية السلوكية في المستشفيات بالبرامج التدريبية التنموية للمهارات السلوكية في محاورها الثلاثة.. الشخصية.. والإدارية.. والمجتمعية.

- مهارات إدارة السلوك الشخصي.. في أداء الهيئة الطبية - الفنية الإدارية بالمستشفى Personal Administrative Skills in Hospitals وبالاطباء وهيئة التمريض والفنيين والإداريين وتنتمى في :
 - مراقبة الله في أداء المهنة والإمام بها والتدريب الكافي عليها.
 - احترام الشخصية الإنسانية في جميع الظروف والأحوال.
 - بذل الطاقات والإمكانات لإنقاذ حياة المريض من الهلاك والمرض والقلق والألم.
 - المثابرة على طلب العلم وتسخيره لنفع الناس لا لأذاهم وتحفيز من يعلم وتعليم من يحتاج العلم.
 - الالتزام بحقوق الأخوة لكل زميل في المهنة.
 - الالتزام بالمبادئ والمثل العليا والقُدوة الحسنة ومراعاة الأمانة والدقة والحفاظ على كرامة المهنة.
 - الالتزام بعدم المغالاة في تقدير الأتعاب.
 - الالتزام بوصف الأدوية الضرورية والمصنعة محلياً.
 - الاختصار في طلب الفحوص والتحليل اللازمة للتشخيص.
- مهارات إدارة السلوك الإداري.. في تقديم الخدمة الطبية ذات الجودة العالية للمستفيدين Administrative Behavioral Skills in Hospitals ومرافقيه وذويهم طالبي خدمات المستشفى وتنتمى في:
 - استهداف مصلحة المريض المطلقة وما لها من ضرورة تبررها.
 - الاستجابة الفورية إلى طلبات واحتياجات المريض من الرعاية أو العناية بما يحقق الشفاء.

• تنمية المهارات السلوكية في بناء المجتمع المتحضر:

Human Behavioral Skills and Community Development

إن العلوم السلوكية الإنسانية تعتمد على العلوم السيكولوجية والعلوم الاجتماعية وترتبط بها.. وهي بذلك تكون أساس منظومة التعاملات والتفاعلات والعلاقات التبادلية والتكاملية لبناء المجتمع الذي يشارك فيه الجميع أفراد وهيئات ومؤسسات حكومية وأهلية وخيرية.. ويتوقف على حجم هذه المشاركة وأساليبها المتعددة نجاح بناء المجتمع وتطوره والارتقاء بالأمم من الدول النامية إلى الدول المتقدمة التي تحترم تطبيق السلوك الإنساني بثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته التي ترسخ كلها في السمو الأخلاقي.

ويحدد المحتوى التدريبي للمهارات السلوكية الإنسانية في بناء المجتمع Human Behavioral Skills and Community Development Training Program.. من المدرسة السلوكية التقليدية والمدرسة السلوكية العلمية باستخدام الأساليب التدريبية السلوكية ومنها:

- تعميق القيم المجتمعية Social Values Establishment ما بين أفراد العمل والمجتمع.. فإذا تمكن الفرد من تحقيق القيمة التي يحبها ويسعى إلى تحقيقها.. تكون هذه القيمة موقع تقدير زملائه وجماعته والمجتمع المحيط ويلتزم الجميع بها كقيمة فاضلة.
- التفوق التنافسي Competitive Superiority إن التوجه الناتج عن الرغبة والتحصيل في محاولة مشروعة وصادقة للوصول إلى مكانة ذات مسئوليات وصلاحيات في المؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد ينعكس على المجتمع المحيط في نشر المثالية والقُدوة في الأخلاق الحميدة.
- تفهم العمليات النفسية Psychological Operations Understanding التعرف على حقيقة التصرفات الخاطئة من التعامل في المؤسسة الداخلية والخارجية وانعكاس ذلك على سلوك الأفراد حيال المواقف الحالية والمستقبلية يساعد على تحديد مصادر هذه التصرفات ويعطي فرصة أكبر للإصلاح والتغيير الأخلاقي.

- صيانة ظروف الحياة في كل الظروف والأحوال.
- الحفاظ على كرامة المريض وسرّ عورته وكنم سره.
- اتباع كل الأسس والمبادئ والنظم الإدارية في مساندة الخدمات الطبية.
- توفير المعلومات المتعلقة بالمرضى من خلال نظم المعلومات والتسجيل الطبي.
- إطلاع المريض على حقيقة مرضه كاملة أو نصف كاملة له أو لذويه.
- التأكيد على الحصول على موافقة المريض المبنية على المعرفة على الإجراء العلاجي المقدم له.
- مهارات إدارة السلوك المجتمعي.. في تخطيط الرعاية الصحية Social Administrative Behavioral Skills in Hospitals والمرتبطة بالمهام والواجبات التخطيطية للنظام الصحي الذي يحقق احتياجات المجتمع من خدمات المستشفى وتتمثل في:
- تحقيق المواطنة الصحية فالصحة هدف أساسي لحياة كل إنسان.
- العمل على الوفاء بالاحتياجات التي تكفل تقديم الخدمة الصحية بالصورة المرضية.
- الممارسات الصحيحة في تقديم الخدمة الصحية دون تمييز للقريب أو للبعد للصالح أو الطالح للصادق أو للعدو.
- الممارسات الصحية /الطبية دون تمييز بين الأديان متمسكين بالإخلاص في السر والعلن والنقاء في الظاهر والباطن وصدق التوجه إلى الله.
- المساهمة في حل المشكلات الصحية المجتمعية بتطبيق أسس ونظم ومبادئ الرعاية الصحية.
- تدعيم دور الهيئات النقابية نحو الحكومة في دعم وتطوير السياسات والارتقاء بها.
- التوعية الصحية والإرشاد الصحي وتطبيق أسس ومبادئ ونظم الوقاية والتنقيف الصحي للارتقاء بالمستوى الثقافي للجماهير.

دعم القيادات في القدرة
على التفكير بمنطق
النتائج والغايات .. ثم
التفكير في أفضل السبل
لتحقيق النتائج
المرجوة.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة الوقت

TIME MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة الوقت المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الوقت.. بالنسبة لحياة البشر يعني الحفاظ على الوقت كأعلى الموارد الطبيعية التي يجب استثمارها من أجل تحقيق مردود مستقبلي .
- مهارات إدارة الوقت.. بالنسبة للأفراد تعني القدرة على أداء الوظيفة في الوقت المحدد لها.
- مهارات إدارة الوقت.. بالنسبة للمؤسسات تعني القدرة على ضبط العلاقات المنطقية بين أداء وتنفيذ الأنشطة والمهام في توقيتات محددة.
- مهارات إدارة الوقت.. بالنسبة للمجتمع تعني تعظيم الوقت المتاح لتحقيق الإشباع والاستقرار والرفاهية.
- مهارات إدارة الوقت.. تتجه نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت دون إهدار.. من خلال الوظائف الشخصية التخطيطية الخدمية بإحكام تنظيم الأعمال.. والوظائف الإدارية السلطوية الرقابية بتحديد المعايير الزمنية لقياس الأداء والوظائف المجتمعية الاقتصادية المالية بدراسة تكلفة الوقت ومردودها على اتخاذ القرار.
- مهارات إدارة الوقت.. تأخذ بالجانب الإيجابي في الاستخدام الأمثل للوقت أو الجانب السلبي في إهدار الوقت نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة مقابلات إدارية.. الوقت مقابل التصرفات في البيئة الداخلية.. الوقت مقابل تطوير الإدارة في المؤسسة.. الوقت مقابل الاستجابة الموضوعية في البيئة الخارجية.
- مهارات إدارة الوقت.. احتياج للمدير المعاصر لتحقيق الاستفادة القصوى من الوقت في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية تتناسب مع سرعة الإنجاز دون زيادة أو نقص في الوقت المحدد لها.

مهارات إدارة الوقت المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة الوقت :
- الوقت.. إدارة الوقت.. الوقت والعمل الإداري.
- وظائف مهارات إدارة الوقت:
- الوظائف الشخصية.. تخطيطية خدمية.
- الوظائف الإدارية.. سلطوية رقابية.
- الوظائف المجتمعية.. اجتماعية اقتصادية.
- مقومات مهارات إدارة الوقت:
- الحفاظ على الوقت.. (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة الوقت:
- إهدار الوقت.. (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- المدير المعاصر ومستشفى الغد..
- مهارات إدارة الوقت.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الوقت.. في منظمات الأعمال البرامج التدريبية التنموية.. المهارات الإدارية الشخصية (التفاعلية الإيجابية).. المهارات الإدارية النظامية التنظيمية (التخطيطية التنفيذية والرقابية).. المهارات الإدارية المجتمعية (البيئية الاجتماعية).
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الوقت في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية (التعامل مع الوقت).. المهارات الإدارية (تنظيم الوقت).. المهارات الاجتماعية (الاستفادة من الوقت).

مهارات إدارة الوقت المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الوقت.. في مستشفى الغد ترسخ شعار تقديم الخدمة المناسبة في الوقت المناسب بالسعر المناسب باستخدام المحددات الزمنية كمعايير للأداء والتقييم والربحية.. من أجل تحقيق أهداف المستشفى والاستمرارية في السوق التنافسي.
- مهارات إدارة الوقت.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائج كفاءتها بعدد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية المختلفة ومنها المهارات الإدارية الشخصية التي تحكم الوقت في الأداء المهني.. والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية التي تحكم الوقت في العلاقات بين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية والمهارات الإدارية الاجتماعية التي تحكم الوقت المناسب لتقديم الأدوار الخدمية للمستشفى في البيئة والمجتمع الخارجي.

مهارات إدارة الوقت المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الوقت.. في المستشفيات تتحقق نتائج كفاءتها بعدد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية المختلفة ومنها المهارات الإدارية الشخصية التي تحكم الوقت في الأداء المهني.. والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية التي تحكم الوقت في العلاقات بين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية والمهارات الإدارية الاجتماعية التي تحكم الوقت المناسب لتقديم الأدوار الخدمية للمستشفى في البيئة والمجتمع الخارجي.

مهارات إدارة الوقت

TIME MANAGEMENT SKILLS

المتاح للعمل وبالتالي ينتج عنه سوء تقديم الخدمة وما يترتب عليه من آثار حيث يؤدي إلى سلبيات كثيرة في أداء الأعمال تفوق ما هو متوقع والتي قد تظهر في حينه أو تتراكم حتى تصبح مشكلة تصاعديّة يصعب مواجهتها والبحث عن حلول لها وكلا التعريفين السابقين الاستخدام الأمثل وإهدار الوقت إذا ما تم تفهم معانيهم وآثارهم يبعد بالإدارة عن وجود أي خلل مهامي أو سوء إدارة الذي يصاحبه في معظم الأحوال سوء نتيجة.

وتتمثل العلاقات الإيجابية بين إدارة الوقت والمهارات الإدارية للمدير المعاصر Positive Relations Between Time Management Skills Management for the Modern Manager في العديد من الإيجابيات.. وإن المحصلة الإيجابية للوقت تتحقق بمهارة التفويض التي يمنحها المدير لبعض مروضيه لإنجاز بعض الأعمال وتفرغه للأعمال الإدارية الأساسية.. وإن تنظيم وإدارة الوقت الواجب استخدامه في العناصر الرئيسية لإدارة الاجتماعات غاية في الأهمية ومؤشر قوي على نجاح الاجتماع وكفاءة المدير في إدارته.. وأن الاستخدام الأمثل للوقت في مهارات الاتصال وإعداد التقارير واتخاذ القرار يوفر الكثير من الجهد لتوصيل المعلومة الإدارية الموضوعية المطلوب تنفيذها في وقت مناسب.. وأن مهارات إدارة الوقت هي السند الأساسي لدعم مهارات التعامل مع المروضين وحتمهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحفظ والاسترجاع وإعداد جهاز كفاء منهم لأعمال السكرتارية المدربة والمرهلة ويساهم في ترشيد وقت المدير.. وإجمالاً فإن الاستخدام الأمثل للوقت وعدم إهداره يضمن وصول الخدمة/المنتج المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب.

■ وظائف مهارات إدارة الوقت:

Time Management Skills Functions

تحدد وظائف إدارة الوقت في أربعة عناصر إدارية تتكامل مع بعضها وتتصل بعضها بين الإنجاز الصحيح لإدارة الأعمال وتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت.. وهذه الوظائف هي:

■ أهمية مهارات إدارة الوقت

Time Management Skills Importance

تستمد أهمية قيمة الوقت Time Value Importance في حياة البشر عموماً كونه السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات.. والوقت هو أحد الموارد الطبيعية النادرة التي يجب أن يحسن استغلالها إذا ما أراد الإنسان أن تكون له بصمة في مسيرة حياته الشخصية.. الوقت أغلي شيء في الوجود لا يمكن إحلاله أو شراؤه أو استجاره.. وهو مورد يجب استثماره في الحال من أجل المستقبل.. وهو مورد بدون مقابل مادي ومتاح للجميع استغلاله.. فالوقت استثمار محسوب يحقق مردود مستقبلي إذا ما وضع في الاعتبار حسن الاستخدام في الوقت الحالي والنظرة المستقبلية للاستفادة.. فالوقت ثالث ثلاثة في تقدم الأمم وتأخرها.. الإنسان والعمل والوقت.

وقد يكون من الصعب للغاية تحديد مفهوم معين للوقت إذ قد يختلف إدراكات الناس له من فئة لأخرى أو من مجتمع لآخر.. ولكن علماء الإدارة أدركوا مفهوم الوقت أنه بصفة عامة يتمثل في وجود علاقة منطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة والتي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.. ومن ثم يعتبر الوقت "وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الشعوب".. وتعرف إدارة الوقت Time Administration بأنها "قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها".. كما قد تعرف بأنها "العملية المستمرة لتنفيذ وتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة بهدف تعظيم الوقت المتاحة للوصول إلى الأهداف المحددة".

ولأهمية قيمة الوقت في العمل الإداري

Business Administration Time Value

Importance فانه يتلخص ما بين المحددات

التعريفية للاستخدام الأمثل للوقت Optimal

Time Use "وإهدار الوقت" Time Waste..

فالاستخدام الأمثل للوقت يعني تحقيق الاستفادة

القصوي في الوقت المتاحة للعمل دون تسرع أو

بطء في إنجاز العمل ودون تأجيل لأداء العمل..

إهدار الوقت يعرف بأنه عدم الاستفادة من الوقت

إذا ما حقق المدير توازنا في التعامل مع المشكلات اليومية بحيث لا تستغرق يومه الإداري ولا تغطي على الأعمال الأخرى المطلوبة منه.. فبأنه بذلك لا يستغرق وقتا طويلا في التعرف على جوانب المشكلة أو البحث عن المتسبب وإنما يصل إلى الحلول السريعة للمشكلة وحسمها مبكرا قبل أن تتفاقم دون الدخول في الإجراءات القانونية أو الإدارية المعقدة.

وينطبق مدلول الوقت المقابل للتصرف على كل ما هو جديد بالمستشفى من جهاز أو نظام أو استخدام خبراء.. بتحقيق إيجابية الوقت المقابل له دون أن يطغى على وقت الاستخدام الفعلي لأداء المهام في الوقت السابق تحديده وبما لا يعطل الإجراءات الإدارية أو الأعباء المهنية اليومية فتصبح عبئا على المدير .

- مقومات إدارية.. الحفاظ على الوقت مقابل الإدارة الحديثة في المؤسسة.

Time Maintaining Versus Organization Modern Management

تتمثل إيجابيات الوقت القابل للاسترخاء في وقت تقابل المدير مع نفسه من أجل الراحة والاختلاء Time-Personal-Relaxation.. إذا ما خصص المدير المعاصر لنفسه فرصة لاستخدام وقته المفضل بشكل فعال.. ويعمل على تجنب كثرة التعامل مع الهاتف.. أو كثرة تداول التعليمات الإدارية أو النشرات الدورية.. وخاصة في تلك الأوقات التي يحتاج فيها إلى الاسترخاء النسبي.. فلا يسمح بالمقاطعات بأي صوره لفترات زمنية قصيرة أثناء اليوم فبأنه من المؤكد يعاود بعدها نشاطه وحيويته الكاملة.

- مقومات اجتماعية.. الحفاظ على الوقت مقابل الاستجابة الموضوعية في البيئة الخارجية.

Time Maintaining Versus Sustentative Response in External Environment

وتتمثل إيجابيات الوقت المقابل للاستجابة في وقت تعامل المدير مع الآخرين للحصول على المعلومات Time- People-Responses- Information إذا ما تحولت كل المقابلات التي تتم مع المدير والأفراد باختلاف أغراضهم إلى مقابلات هادفة.. يستفاد منها لصالح العمل من خلال المناقشات الجادة والحصول على معلومات مفيدة وآراء بناءة لصالح العمل.. فإن ذلك يحقق للمدير إيجابية عالية في الاستفادة بالوقت.. كما يحقق للطرف الآخر في المقابل استجابة موضوعية فورية طالما هناك شعور متبادل بالإحساس الحقيقي لأهمية الوقت.

- الوظائف الشخصية - تخطيطية خدمية

Personal Behavioral Functions (معايير إحكام تنظيم الأعمال) من خلال تحديد زمن للإنجازات والحرص على جدول الأعمال زمنيا وعمل الخطط اللازمة لذلك (وظيفة خدمية).. فإن التخطيط نشاط مهم جدا وإن كل دقيقة تستنفذ في أعمال التخطيط توفر ثلاث دقائق عند التنفيذ.. لذا لا بد من العمل الجاد المخطط له خلال اليوم وفي نفس الوقت يكون هناك صورة تفصيلية عن أعمال اليوم التالي وصورة عامة عن أعمال الأسبوع القادم.

- الوظائف المؤسسية - سلطوية رقابية

Organizational Behavioral Functions وتشمل (معايير تحديد قياس زمن الأداء) سواء الأداء الوظيفي أو الأداء الخدمي للمؤسسة أو تحديد مواعيد ثابتة لعناصر السيطرة من متابعة ورقابه وتقييم (وظيفة رقابية).. كما تشمل (تحديد معيار زمني في صنع القرار).. وبالتالي اتخاذ القرار وإصداره وما يستتبع ذلك من إجراءات تنفيذ القرار ومراقبه التنفيذ (وظيفة سلطوية).. كما تشمل أيضا تحديد مواعيد الانتهاء من المهام والأعمال بشكل عملي وواقعي.

- الوظائف المجتمعية - اقتصادية مالية

Social Behavioral Functions (معايير تكلفة الوقت).. وعلاقة ذلك بالإنجاز المتحقق في وقت العمل وتوضيح أهمية الاستثمار الأمثل للوقت (وظيفة اقتصادية).

■ مقومات مهارات إدارة الوقت:

Time Management Skills Foundations

(الاستخدام الأمثل.. الحفاظ على الوقت)

Optimal use.. Time Maintain

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات استخدام

الوقت "الاستخدام الأمثل للوقت" Optimal

Time Use بمعنى التكافؤ بين الأوقات وإنجاز الأعمال.. لأن الأوقات محدودة بينما الأعمال الناجحة غير محدودة.. وتتمثل في العوامل التالية:

- مقومات شخصية: الحفاظ على الوقت مقابل حسن العلاقات في البيئة الداخلية:

Time Maintaining Versus Internal Environment Well Relations

وتتمثل إيجابيات الوقت المقابل للتصرف في

وقت تعامل المدير مع المشكلة والتفكير في حلها Time-Problem-Realization - Solutions

منفردة دون الاستعانة بغير عمل.. وأن لديها القدرات الإشرافية على كل صغيره وكبيره بالمستشفى.

- عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية مما ينتج عنه احتمالية القيام بأعمال مكررة أو غير مطلوبة أو تضارب في الاختصاصات وزدواجية في الأداء.

- عدم القدرة على التنسيق بين أعباء العمل الخدمي والعمل الإداري.. خاصة في المؤسسات الخدمية حيث يتباين ازدواجية السلطة وتضارب تنفيذ المهام والأنشطة لكل منها.. مما يعوق تنفيذ البرامج الزمنية المحددة لإنجاز المهام والأنشطة اليومية أو الشهرية أو السنوية.

- عدم الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ البرامج التدريبية المخطط لها.. وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى التدريب والآثار السلبية التي تنتج عنه للمتدربين والمؤسسة.

- معوقات اجتماعية.. إهدار الوقت مقابل الاستجابة غير الموضوعية في البيئة الخارجية.

Time Waste Versus Subjective Response in External Environment

وتتمثل معوقات عوامل البيئة الخارجية - بيئة المجتمع المحيط في:

- نمط الحياة السريع في البيئة الخارجية يتطلب نمط خدمي ملتزم بالمعايير الزمنية لتقديم الخدمة.

- أنماط السلوك البشري السائدة في المجتمع الخارجي تنعكس على طلباتهم التي قد تكون غير مشروعة وفي أوقات غير مسموح بها.

- تعقيدات اللوائح والقوانين المحلية أو الإقليمية والتي تفرض روتينية العمل داخل المستشفى وإلا تعرض مقدمي الخدمة للمساءلة.

- تكرار فرض الزيارات الجبرية من المسؤولين بالقيادات المحلية لأغراض غير مرتبطة بالعمل.

- مشاركة القيادات الإدارية بالمستشفى في العديد من الأنشطة غير المهنية بالمجتمع الخارجي.

- كثرة الحوادث وكثرة المشاكل الخارجية بما يتولد عنها من الانحدار السلوكي والمهني.

معارف مهارات إدارة الوقت

Time Management Skills Short Comings

(سوء الاستخدام - إهدار الوقت)

Misuse - Time Wasting

وهي العوامل التي ينتج عنها سلبيات استخدام الوقت "إهدار الوقت" Time Waste بمعنى ضياعه دون تحقيق الاستفادة منه.. وأنه يقدر ما يهدر من الوقت بقدر ما تتسم الإدارة بالتخلف.. وتتمثل هذه العوامل في:

- معوقات شخصية.. إهدار الوقت مقابل سوء العلاقات في البيئة الداخلية:

Time Waste Versus Internal Environment Bad Communication

وتتمثل معوقات البيئة الداخلية - بيئة العمل في العوامل التالية:

- عدم التركيز أو التشتيت أثناء العمل والذي ينتج عن عوامل متعددة منها ترك مواقع العمل وتجمعات الرؤوسين غير المطلوبة عند مكتب المدير.. وكثرة التعامل مع الهاتف ولغير دواعي العمل.. والثرثرة في قضايا متشعبة ومسائل كثيرة لا تمت لموضوع العمل بأي صلة.

- استهلاك وقت المدير في عرض البريد اليومي.. والذي يمثل سبباً لا ينقطع من الأوراق الواردة ذات الأشكال المتباينة والطبيعة المختلفة والأهمية غير المتساوية.. وتتضمن هذه الأوراق الخطابات الواردة من داخل وخارج المؤسسة والنشرات والتفارير والأوامر الإدارية والتعليمات الصادرة والشكاوى وغير ذلك.

- تأجيل بداية العمل الحقيقي إلى منتصف النهار بعد ممارسة بعض العادات غير المرغوبة مثل قراءة الجرائد والإفطار وتبادل المجاملات والقيام ببعض المراسم الدينية الأمر الذي يضع أفضل أوقات العمل حيوية ونشاطاً.

- معوقات إدارية.. إهدار الوقت مقابل الإدارة الروتينية التقليدية في المؤسسة:

Time Waste Versus Organization Traditional Management

وتتمثل معوقات البيئة الإدارية الداخلية والخارجية - بيئة العمل في:

- الجمود الفكري للمدير أو القيادات الإدارية المساعدة له في تطبيق تخطيط الوقت والسيطرة على تنفيذ هذا التخطيط وقد تظن هذه القيادات أنها قادرة على إنجاز الأعمال

تنمية مهارات إدارة الوقت في منظمات الأعمال

Time Management Skills Development البرامج التدريبية التنموية

Development Training Programs

وتعني مهارات كفاءة إدارة الوقت التدريب على البرامج التدريبية الفردية والجماعية في مواقع الأعمال التنفيذية والمحددة بالعناصر التدريبية التالية:

- إدارة الوقت وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الاستثمار الأمثل للوقت - محددات السمات التفاعلية الإيجابية.
- إدارة الوقت وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.. الاستثمار الأمثل للوقت - المحددات التخطيطية التنفيذية الرقابية.
- إدارة الوقت وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.. الاستثمار الأمثل للوقت - محددات العوامل البيئية الاجتماعية.

إدارة الوقت.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Time Management and Personal Administrative Skills Development

الاستثمار الأمثل للوقت - محددات
السمات التفاعلية الإيجابية

Optimal Time Use - Positive Interaction Determinants

تحدد السمات التفاعلية الإيجابية للوقت في الشخص الحريص على الوقت واستثماره واستخدامه الاستخدام الأمثل فينعكس ذلك على سلوكه في إنجاز مهامه وأنشطته في التوقيتات المحددة والمناسبة للإمكانيات المتاحة وقدرات المستفيدين من الخدمات.. ومن هذه السمات التفاعلية الإيجابية المعرفة التامة بالحقائق الإدارية عن الوقت وتطبيقاتها العملية ومنها:

- الوقت مورد محدد Time Definite Resource فإنه من الممكن طلب الموافقة على زيادة المخصصات المالية لإدارة خدمة تنفيذية طبية أو إدارية إلا أنه يصعب أن تطلب زيادة في عدد ساعات اليوم عن ٢٤ ساعة.
- الوقت لا يمكن تعويضه Time Can Not be Compensated تعويض الأشخاص الذي يترك العمل..

إدارة الوقت والمدير المعاصر ومستشفى الغد

Time Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة الوقت والمدير المعاصر:

Time Skills Management and Contemporary Management

المدير المعاصر لمعرفته إن الوقت ثمين والحرص عليه عظيم فهو يعمل على حسن استخدام الوقت وتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت بمعنى تحقيق الاستفادة القصوى في الوقت المتاح للعمل ويضع نصب عينيه للحفاظ على الوقت أثناء أداء الأعمال والاهتمام بالتفاعلية أولاً ثم الكفاءة لسرعة الإنجاز في الوقت المحدد.. وخاصة وأن المدير المعاصر يدرك تلمحاً وعن وعي كامل أهمية الارتباط بين الوقت وإنجاز العمل الحالي والمستقبلي ويتفهم المسؤولية الإدارية التي تقع عليه في حالة الإخلال بالبرامج الزمنية لتحقيق الأهداف سواء كانت توقيتات إجمالية أو توقيتات تفصيلية.. كما أنه يحدد الأولويات التي تتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية بداية من الأهم فالأهم فهو يعرف أن وقت العمل نادر ومحدود.

مهارات إدارة الوقت ومستشفى الغد:

Time Skills Management and Hospital Tomorrow

مستشفى الغد كمؤسسة خدمية تهتم بمعامل الوقت.. خاصة وأن المستفيدين من الخدمة وهم المرضى يتدخل عامل الوقت تدخلاً مباشراً في تحديد الوقت المناسب لظهور النتيجة عن الأداء الذي يتم لهم.. وكل الإدارات الخدمية الطبية بالمستشفى تعلن في أهدافها تقديم الخدمة المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب.. هذا يعني التزام المستشفى بمعايير الوقت كمحدد للخدمة.. ومحدد للربحية.. ومحدد لتقييم الأداء.. إن الحرص على الاستخدام الأمثل للوقت وتجنب ضياع الوقت في المستشفى عاملين مهمين لتحقيق أهداف المستشفى والحفاظ على استمراريتها وبقائها في السوق التنافسي لأنها تختلف عن غيرها من المؤسسات الخدمية بأن خدماتها لا يقبل فيها التأخير غير المقصود أو التبكير والإسراع المقصود في تقديم الخدمات لأن ذلك يرتبط بحياة مستخدمي الخدمة أو المستفيدين منها .

إن ارتباط المحددات الإدارية التخطيطية والتفويضية والرقابية مقابل الوقت والجديّة في الالتزام بهذا الارتباط من قبل إدارة المؤسسة وقيادتها والعاملين بها والمستفيدين منها.. إنما يكون صورة ومؤشر واضح عن نجاح المؤسسة في تقديم خدماتها أو إنتاجها وفي تحقيق أهدافها.. ومن الأمثلة التطبيقية عن هذه الارتباطات ما يتعلق بالوظائف الإدارية والوظائف البشرية والوظائف التدريبية ومنها:

- التخطيط الجيد Proper Planning للأعمال وضبط جداول الأعمال مع ترك مساحة خاصة للأعمال الطارئة فإن كل دقيقة تستنفذ في أعمال التخطيط توفر ثلاثة دقائق في أعمال التنفيذ.
- تحديد الأولويات Priorities Determinants في الإنجاز اليومي وتحديد قائمه بأهداف كل عمل.
- تحسين أساليب الاتصال Communication Styles داخل أو خارج المؤسسة أو المنظمة خاصة واستخدام الهاتف الاستخدام الصحيح بالتعاون مع مدير المكتب أو السكرتارية
- تنمية المهارات السلوكية Behavioral Skills Development في التعامل مع الآخرين من أجل كسب الوقت.. والتعرف على طبيعة الأنماط البشرية تقلل الاحتكاك المباشر.
- التفويض السليم من السلطة Proper Authority Delegation والمقبول من المرؤوسين والحذر من التفويض العكسي لمن هم ليسوا على مستوى التفويض والمسئولية
- تنميته الخبرات الإدارية Administrative Experience Development على اكتساب الإحساس الحقيقي بأهمية الوقت وذلك من خلال تحديد مواعيد بداية وانتهاء المهام والأعمال بشكل علمي ووافي والتمسك بذلك.. والالتزام بقواعد حسن إدارة الاجتماعات والبعد عن مواجهته تقابل المتضادات.
- سرعة الإنجاز Quick Achievement المقترن بإتقان العمل فالسرعة ملكه قابله للنمو وتسارير التقدم التكنولوجي لأن الوقت قصير والأعباء كثيرة (السرعة وليس التسرع في الإنجاز).

كما يمكن استبدال الحاسب الشخصي القديم بأخر حديث إلا أنه يستحيل تعويض ما فلتك من وقت فكل دقيقة تذهب لن تعود أبداً.

- الوقت ملكية متساوية لكل الناس Time Equal Ownership for All People الوقت الذي يمتلكه مدير المستشفى هو ذات الوقت الذي يمتلكه فريق مكافحة العدوى أو حتى وزير الصحة أو رئيس الدولة فالجميع لا يمتلكون سوى ٢٤ ساعة في اليوم و١٦٨ ساعة في الأسبوع و٨٧٦٠ ساعة في السنة والفارق الوحيد بينهم هو كيف يستغل كل فرد منهم الوقت المتاح له.
- الوقت غير قابل للاسترجاع Time is Irretrievable إن الوقت الذي يمر يصعب بل يستحيل استرجاعه فالوقت لا ينتظر الإنسان حتى يستخدمه.. وبالتالي فإن بدائل التعامل مع الوقت هي أن تدعه يمر دون استخدام أو تحاول استخدام كل دقيقة منه.
- الوقت لا يمكن تجميعه أو تخزينه - Time Can Not be Collected or Stored.. فالفردي لا يمكنه تخزين الوقت الذي لا يستخدمه على مستوى اليوم أو الأسبوع أو الشهر إلى يوم أو أسبوع أو شهر آخر.. وهو يعني أن الوقت لا يدخر بل يستنفذ أول بأول.
- الوقت لا يستأجر ولا يشتري Time Can Not Rent or Buy فالإنسان أو المنظمات لا تستطيع أن تشتري أوقات الآخرين.. فلا يستطيع أي شخص أن يمد في عمره على حساب النقص في أعمار آخرين.
- الوقت لا يوصي به ولا يورث.. فالإنسان لا يمكن أن يوصي ببعض من وقته لأحد محبيه كما لا يمكن أن يرث الوارث وقتاً يستفيد به أو يستقله عن وارثه.

دارة وقت تنمية مهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Time Management and Organizational System Administrative Skills Development

الاستثمار الأمثل للوقت - المحددات التخطيطية التنفيذية الرقابية

Optimal Time Use - Planning Executive and Control Determinants

والاستخدام الأمثل للوقت عامل جذب لمقدمي الخدمات والمستفيدين منها للبحث عن معاني الصحة والسلامة والرفاه.

وبعني تطبيق هذه المجالات السلوكية في المستشفى تطبيق الموائيق السلوكية وأسس مزاوله المهنة الطبية من القوى العاملة الصحية بالمستشفى من أجل رفع كفاءة المهارات الطبية المهنية والفنية والإدارية.

ويأخذ المنظور التطبيقي في تنمية مهارات إدارة الوقت في المستشفيات بالبرامج التدريبية التنموية حول تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت في مجالات تنمية المهارات السلوكية الشخصية والإدارية والاجتماعية Personal Administrative and Social Time Skills in Hospitals من خلال البرامج التدريبية والأساليب التدريبية على النحو التالي:

• تنمية المهارات الشخصية في التعامل مع الوقت: Personal Administrative Time Skills in Hospitals.. في تحقيق الأهداف العلاجية والوقائية للمستشفى من خلال:

- تنظيم توقيتات العمل للقوى العاملة الصحية.
- تنظيم توقيتات طلب الخدمات والإعداد والاستعداد.
- تنظيم توقيتات إجراءات تقديم الخدمات والانتهاؤها منها وإعادة طلبها.
- تنظيم توقيتات اللقاءات المهنية/الطبية في اللجان المختلفة.

• تنمية المهارات الإدارية في الاستفادة من الوقت: Administrative Time Skills in Hospitals في تحقيق الأهداف الإدارية التدريبية البحثية للمستشفى من خلال:

- تنظيم توقيتات الإجراءات الإدارية بالمستشفى.
- تنظيم توقيتات تقديم الخدمات الإدارية بالمستشفى.
- تنظيم توقيتات زيادة روابط العلاقات بين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية الإدارية.
- تنظيم توقيتات الاجتماعات الدورية والطارئة.
- تنظيم توقيتات أعمال المدير/ القائد من خلال السكرتارية.
- تنظيم توقيتات إعداد واستيفاء وحفظ السجلات الطبية والإدارية.

إدارة الوقت تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

Social Administrative Time Skills Development

الاستثمار الأمثل للوقت - محددات العوامل البيئية الاجتماعية:

Optimal Time Use - Social Environmental Factors Determinants

إن مؤثرات العوامل البيئية الاجتماعية على الوقت تبدو واضحة في ارتباط هذه العوامل بآثار الأعمال في التوقيتات المناسبة تكيفاً مع الظروف البيئية والمجتمعية المستقرة أو الطارئة.. وذلك بالمعرفة عن الحقائق الإدارية عن البيئة والمجتمع وتطبيقاتها العملية ومنها:

- العوامل الديموجرافية Demographic Factors حيث تختلف أولويات توزيع الوقت وأساليب استغلاله وفقاً للنوع أو السن أو الحالة الاجتماعية.
- العوامل البيئية Environmental Factors حيث يؤثر المناخ ووسائل الاتصال وجوده البيئة الأساسية على معدلات تخصيص الوقت بين الأنشطة اليومية المختلفة.
- العوامل الاقتصادية Economic Factors بصفة عامة كلما زاد الدخل زاد الوقت المنفق على الترفيه وكلما انخفض الدخل زاد الوقت المنفق على العمل.
- العوامل الثقافية Cultural Factors كلما زاد المستوى التعليمي للفرد كلما زادت الحساسية للوقت والحرص على استغلاله والعكس صحيح.
- العوامل الاجتماعية Social Factors بوجه عام كلما زاد حجم الأسرة والميل لتنمية الروابط الاجتماعية كلما زادت مساحة الوقت المخصص لهذه النوعية من الأنشطة والذي قد يكون على حساب الوقت المخصص للعمل أو نوعية الجهد المبذول فيه.

المنظور التطبيقي

تنمية مهارات إدارة الوقت في المستشفى

Administrative Time Skills Development in Hospitals

Applied Perspective

الوقت عامل حسم في المعاملات والتعاملات داخل المستشفى.. وحسن إدارة الوقت عامل صريح في نجاح المستشفى والإقبال على خدماتها..

- تنظيم توقيتات مشاركة الهيئات الخارجية في أعمال المستشفى.
- تنظيم توقيتات الاختيار للمناخ المناسب لتقديم الخدمات الخارجية.
- تنظيم توقيتات تقديم الخدمات الاجتماعية للمرضى وأسرتهم وذويهم.
- تنظيم توقيتات العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين والجمهور الخارجي.

• تنمية المهارات الاجتماعية في تنظيم

الوقت: Social Administrative Time

Skills in Hospitals .. في تحقيق الأهداف

البهلية والاجتماعية للمستشفى من خلال:

- تنظيم توقيتات الخدمات التي تقدمها المستشفى للمجتمع الخارجي .

دعم القيادات في القدرة
على الالتزام السلوكي..
في بناء مجال أخلاقي،
يخفف من التوتر وضغوط
العمل، ويوفر مناخاً
صحيحاً إيجابياً للعمل.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة الاتصالات

COMMUNICATION MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة الاتصال

المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الاتصالات.. تفاعل إيجابي بين طرفين من خلال عدة عمليات إجرائية.. عمليات شخصية ذهنية.. عمليات إدراية ديناميكية.. عمليات سلوكية تطبيقية.. تحقق المشاركة والتواصل والتشاور في صنع واتخاذ القرار وتنفيذه ورقبته.
- مهارات إدارة الاتصالات.. تتجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال الوظائف الشخصية بالتفاهم والتقارب والوظائف الإدارية بغاوية إنجاز الأعمال والوظائف الاجتماعية بالإعلام الجماعي.
- مهارات إدارة الاتصالات.. تأخذ بالجانب الإيجابي في الاتصال الفعّال أو تأخذ بالجانب السلبي في الاتصال غير الفعّال نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية (المرسل) إدراية (محتوى الرسالة) واجتماعية (المستقبل والظروف المحيطة).
- مهارات إدارة الاتصالات.. احتياج للمدير المعاصر يعتمد عليها في نجاح جزء كبير من أعماله.. إذا ما استخدمت الاتصالات في موقعها الصحيح وبأسلوب الصحيح بينه وبين الرئاسة الأعلى والمؤوسين والقيادات المجتمعية المحلية والمؤسسات المنافسة.
- مهارات إدارة الاتصالات.. في مستشفى الغد يعتمد عليها في أداء خدماتها بنجاح وتميز وجودة بيجابيات الاتصالات بين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية.
- مهارات إدارة الاتصالات.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائج كفائتها بعدد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية والمهارات الإدارية المجتمعية.. ويحدد المحتوى التدريبي لهذه البرامج في ثلاثة مستويات.. تنمية المهارات الاتصالية السلوكية.. وأساليب الأداء.. ومخاطبة المجموعات.
- مهارات إدارة الاتصالات.. في المستشفيات تتحقق كفائتها بعدد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية الاتصالية الشخصية في تحقيق الأهداف العلاجية والوقائية والمهارات الإدارية الاتصالية النظامية والتنظيمية في تحقيق الأهداف البحثية والتدريبية والمهارات الإدارية الاتصالية المجتمعية في تحقيق الأهداف البينية المجتمعية.

مهارات إدارة الاتصالات

المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة الاتصالات:
- عمليات - شخصية.. إدراية.. ذهنية.. سلوكية.. ديناميكية.
- وظائف مهارات إدارة الاتصالات:
- الوظائف الشخصية.. التفاهم والتقارب.
- الوظائف المؤسسية.. فاعلية الإنجاز.
- الوظائف المجتمعية.. الإعلام الجماعي.
- مقومات مهارات إدارة الاتصالات:
- الاتصال الفعّال
- (شخصية - إدراية - اجتماعية)
- معوقات مهارات إدارة الاتصالات:
- الاتصال غير الفعّال
- (شخصية - إدراية - اجتماعية)
- المدير المعاصر ومستشفى الغد.. مهارات إدارة الاتصالات:
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الاتصالات.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية السلوكية.. المهارات الإدارية النظامية التنظيمية.. المهارات الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الاتصالات في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الاتصالية.. الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة الاتصالات

COMMUNICATION MANAGEMENT SKILLS

المعلومات المهمة التي تبين وجهة أطراف الاتصال.. المعلومات الواضحة السهلة البسيطة التي لا تحتمل اللبس.. المعلومات الجديدة الجادة المنضبطة التي تستخدم وتعلن في التوقيت السليم.. المعلومات الصادقة غير المنحازة في كل مرة مصدر الثقة المتبادلة.. المعلومات المستخدمة للأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة لسهولة نقلها وحفظها والرجوع إليها.

وتتضح أهمية الاتصالات في التعرف على الفرق ما بين الإتصاات Lessening أو الاستماع Hearing.. لأن الإتصاات هو فقط تمييز مخارج الصوت والتعرف على الكلمات.. بينما الاستماع هو يمتد إلى تفهم معاني ما يسمع والاهتمام بما يقال في محاولات تفسيره وتوليئه والعمل به وتذكره.

وظائف مهارات إدارة الاتصالات:

Communication Management Functions

تخدم الاتصالات مجالات عديدة وتقدم وظائف كثيرة تعتمد على توسيع دوائر المعارف بين المسؤولين ومتخذي القرار وذلك لتيسير الأعمال وبقدرة أكثر وكفاءة أكمل وسرعة أعلى.. وترتبط هذه الوظائف بأهمية الاتصالات كعنصر إداري حاكم.. ومن أهمها:

- الوظائف الاتصالية الشخصية (فاعلية التفاهم والتقارب) Personal Communication Functions.. بين الإدارات الخدمية التنفيذية بعضها وبعض التقارب والتودد.. بين أطراف الاتصال خاصة في الاتصال الموضوعي الذي يهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية.. ومنها التعرف على اتجاهات الأفراد ومشاعرهم ورد فعلهم نحو سياسات المنشأة/المنظمة.. ونقل المعلومات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد.

أهمية مهارات إدارة الاتصالات:

Communication Management Importance

الاتصالات تعني المشاركة والتواصل.. والاتصال من الوصل الذي يؤدي إلى حدوث تفاعل بين طرفين.. وهو في المقام الأول "عملية شخصية" Personal Factor لأن طرفيها أفراد.. طرف مرسل وطرف مستقبل.. فهي عملية مزدوجة فالمرسل يصبح مستقبل والمستقبل يصبح مرسلًا وقد يكون أي منهما أكثر من فرد أو أكثر من مجموعة.. وهو في المقام الثاني "عملية إدارية" Administrative Factor لأنه لا يتم التعامل بين طرفين إلا من خلال وسيلة ينظمها ويحكمها قواعد إدارية.. وفي المقام الثالث هو "عملية ذهنية" Mental Factor تستوعب أفكار ومعلومات وتنفهما وتحولها إلى نتائج وقرارات وفي المقام الرابع هي "عملية سلوكية" Behavioral Factor لا تنجح إلا بالصدق والمصادقية والتبادل والمشاركة والتجاوب وقوه الملاحظة والسمع والاستماع.. وفي المقام الخامس فهو "عملية ديناميكية" Dynamic Factor من خلال شبكة كهروميكرونية لكافة المؤسسات تمثل الجهاز العصبي والحسي بالإنسان.

وتندمج كل هذه المهارات فيما يطلق عليه

"الاتصال الإداري" Administrative Communication

المحقق للاتصال الراسي Communication المحقق للاتصال الراسي والأفقي بين أطراف العملية الإدارية في المؤسسة أو المنظمة بين الأفراد والجماعات والنظم والإجراءات.. هذا ويعتمد الاتصال الإداري على مكون إداري مهم وهو إدارة نظم المعلومات Information System Management وهي ركيزة نجاح الاتصالات وأداء وظائفها بكفاءة.. خاصة في توافر القائمين على العملية الاتصالية.. القدر الكافي من المعلومات دون زيادة أو نقص..



- الاتصال.. والالتزام ببساطه التكويد أو التشفير التي تتناسب وظروف العمل .
- مقومات اجتماعية.. المستقبل والظروف المحيطة Social Communication Foundations - Receiver and Community Circumstances .. الربط بين نقل المعلومات والتفاهم المشترك قبل رد الفعل المباشر.. والتركيز أثناء عملية الاتصال والتفرغ لها دون مداخلات حتى إتمامها على الوجه الأكمل.

■ مقومات مهارات إدارة الاتصالات :

Communication Management

Shortcomings

(الاتصال غير الفعال)

Non effective Communication

وهي تلك الأعمال التي ينتج عنها سلبيات عمليات الاتصالات والتي ترتبط بأهمية الاتصالات ومنها:

- مقومات شخصية.. المرسل Personal Communication Shortcomings - Sender استخدام طرف ثالث كوسيط شخصي في الاتصال بين طرفين متعارفين.. وتعدد عمليات الاتصال وتعدد جهات الاتصال في وقت واحد.. وسوء الإدراك وسوء التقدير والتحيز لرأي معين وانخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر (رد الفعل)
- مقومات إدارية.. محتوى الرسالة Administrative Communication Shortcomings Message Content الاختصار أو التظويل الممل في محتويات عمليات الاتصال.. واستخدام الفاظ أو كلمات لها أكثر من معنى أو تعطي مدلولاً لشيء ما.. والتباعد الاجتماعي بين المرسل والمستقبل.
- مقومات اجتماعية.. المستقبل والظروف المحيطة Social Communication Shortcomings - Receiver and Community Circumstances كثرة المقاطعة أثناء الاتصال بالأسئلة غير

- الوظائف الاتصالية المؤسسية (فاعلية نطاق الإنجاز) Organizational Communication Functions .. بالاتصال بدلاً للانتقال من موقع عمل إلى موقع آخر.. ويفيد في تعريف العاملين بسياسات المنشأة/المنظمة.. إمام العاملين بأسباب التصرفات والقرارات التي تصدر من الإدارة العليا.
- الوظائف الاتصالية المجتمعية (فاعلية الإعلام الجماعي) Social Communication Functions .. باستخدام الأساليب الحديثة مثل مناظرات الحاسبات والفيديو والتي تخدم كثيراً من الموضوعات بلقاء أكثر من طرف للمشاركة.. وتفيد في وضوح الرسالة وإدراكها مجتمعياً وتفسير وشرح الأهداف والتعريف بالمنشأة/المنظمة وسياساتها والخدمات التي تقدمها.

■ مقومات مهارات إدارة الاتصالات :

Communication Management

Foundations

(الاتصال الفعال)

Effective Communication

وهي تلك الأعمال التي تحقق إيجابيات عمليات الاتصال والتي ترتبط بأهمية الاتصالات ومنها:

- مقومات شخصية.. المرسل Personal Communication Foundations - Sender التفاعل الإيجابي بين طرفي الاتصال وأخذ فترات انتقالية بين أحاديثهم للاستماع الجيد إلى كلامهم والاستجابة للاستفسارات المتعددة.. استخدام وسيلة الاتصال المناسبة للأطراف والتي يمكن أن توفرها المؤسسة.. والاتصال المباشر والشخصي من أقوى أنواع الاتصال تحقيقاً للأهداف.
- مقومات إدارية.. محتوى الرسالة Administrative Communication Foundations Message Content .. التركيز على وضوح المعنى واكتماله لطرفي

المدير المعاصر.. كما أن المدير المعاصر من أسس نجاحه في الاتصال (الشرح) بمعنى اختيار الأنماط لمناسب لتوصيل الرسالة في أدق صورة وكذلك (المنافشة) بالافتراحتات والآراء والنقد البناء الموضوعي وأيضاً الاستجابة إلى المقترحات التي تسعى إلى إنجاز العمل في أدق صورة وأسرع وقت.

المحورية.. والاستقبال الخاطئ لمفهوم الاتصال والتمسك بالرأي الوارد في الاستجابة.. الاتصالات التي لا داعي لها للأعضاء أو الجماعات المشبوهة لتصرفاتهم.

إدارة الاتصالات - المدير المعاصر ومستشفى الغد

Communication Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة الاتصالات ومستشفى الغد:

Communication Skills Management And Hospital Tomorrow

يعتمد نجاح مستشفى الغد في أداء الخدمات التي تقدمها على نجاح وظيفة الاتصالات داخل كل أنظمتها وخدماتها سواء الطبية أو الإدارية.. وتمثل الاتصالات في كل الخدمات التنفيذية بالمستشفى المحور الرأسي وهو المحور الأساسي والذي يضمن نجاح الخدمة أو سرعة أدائها بالشكل المطلوب.. كما أنها أيضاً تلعب دوراً في المحور الأفقي والذي يمثل التعاون والتكامل الخدمي بين الإدارات الخدمية التنفيذية وهو أمر استحياله نجاحه إلا من خلال نظم اتصالات جيدة وفعالة.. كما أن الاتصالات في مستشفى الغد ترتبط ارتباط وثيق بالمجتمعات الخارجية حيث هي المكان المناسب لتقديم الخدمات وفقاً للاحتياجات المأخوذة من عوامل السكان والبيئة والمؤسسات الأخرى في دعم الاتصالات الخدمية المجتمعية للمستشفى والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها والقائمين عليها في ارتباط تكامل خدمي يتحقق بالاتصالات الفعالة.

تنمية مهارات إدارة الاتصالات في منظمات الأعمال

Communication Management Skills Development (البرامج التدريبية التنموية)

Development Training Programs

وتعني كفاءة الاتصال وتحقيق الوظائف المطلوبة للاتصالات من خلال البرامج التدريبية

مهارات إدارة الاتصالات والمدير

المعاصر :

Communication Skills Management And Contemporary Management

يعتمد المدير المعاصر على الاتصالات بوسائلها المختلفة لإنجاز جزء كبير من أعماله.. منها عمليات المسح الميداني ومنها المقابلات الشخصية.. ومنها تجميع البيانات من مصادرها بالإدارات الخدمية.. والاتصال مع المنظمات المعاملة والمنظمات الأعلى الرئاسية وغيرها.. ومن أهم أسس نجاح المدير المعاصر في الاتصال بين القيادة والمروسين الاستماع للآخرين لأن آرائهم قد تساهم في تحسين وضع العمل لأنهم على دراية كبيرة بالأمور الصغيرة أو الداخلية التي قد لا تدركها القيادة بينما هم يعلمونها لأنها من تفاصيل حياتهم العملية اليومية.. والاتصال من خلال الاستماع الحسن ليس مضيعة للوقت أو انشغالا بأمور جزئية قد لا تبدو مهمة أو أنه كياسة في اكتساب الآخرين.. حتى ولو كان هناك بعضا مما يقال إن الاتصال في بعض الأحيان يأخذ بعضاً من الهامشيات ويأخذ من الوقت إلا أن مروده كثير للمدير المعاصر وبالتالي للمروسين والمؤسسة.. بما يغطي على هذه المقولات.. إذا ما استخدم الاتصال في موقعه الصحيح الاستخدام الصحيح .

ولذلك أصبح اكتساب هذه المهارات يساهم في تكوين مستمع إيجابي.. مستمع فعال.. أو مستمع مؤثر.. Positive - Effective Influential Listener وهي من أهم مهارات

إدارة الاتصال

تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Communication Management and Organizational System Administrative Skills Development

- تنمية مهارات الاتصالات الإدارية .. أساليب العمل:

Administrative Communication Procedures Effectiveness

- تنمية المهارات التنموية الإدارية للاتصالات.. ويشمل ذلك البرامج التدريبية التي تصل بالإدارة والعاملين في نهاية البرامج إلى:
- التأكيد على وجوبية عمليات الاتصال وتقريرها والعمل على نجاحها بالمؤسسة.
- استخدام وسائل متعددة للاتصالات.
- تنمية الخبرات الاتصالية على كل المستويات خاصة في التعامل مع التجهيزات الحديثة والوسائل العلمية المتقدمة.
- تقييم السلم الوظيفي بهيكل العاملين من أجل التأكد من أنه قد تم توصيل الرسالة بسهولة وإنسانية.
- تنمية الارتقاء بالاتصال وجها لوجه في إطار سلوكي قيم.

إدارة الاتصال

تنمية المهارات الإدارية المجتمعية

Social Administrative Communicational Skills Development

- تنمية مهارات الاتصالات المجتمعية.. مخاطبة المجموعات:

Social Communication Mass Contact Effectiveness

- تنمية المهارات التنموية المجتمعية للاتصالات.. ويشمل ذلك البرامج التدريبية التي تصل بالمجموعات داخل وخارج المؤسسة في نهاية البرامج إلى:

التنموية التي تتضمن العناصر التدريبية التخطيطية والتنفيذية لمهارات الاتصال والتي تحدد برامجها في ثلاثة محاور رئيسية هي:

- إدارة الاتصال وتنمية المهارات الإدارية الشخصية السلوكية.
- إدارة الاتصال وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة الاتصال والمهارات الإدارية المجتمعية.

إدارة الاتصال

تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Communication Management and Personal Administrative Skills Development

- تنمية مهارات الاتصالات الشخصية.. السلوكية:

Personal Communication Behavioral Skills Development

- تنمية المهارات التنموية الشخصية للاتصالات.. ويشمل ذلك البرامج التدريبية التي تصل بالمدرسين والمتدربين في نهاية البرامج إلى:
- تفعيل كافة الحواس أثناء الاتصال والبعد عن المؤثرات الشخصية.
- توافق الأفعال مع الكلمات فالأفعال صوتها أعلى من الكلمات.
- الاهتمام بالتفاعل مع الآخرين بحيث يضع الشخص نفسه مكان غيره فيصبح على علم بميول واتجاهات واحتياجات الشخص الآخر.
- التعود على استخدام العين وتعبيرات الوجه في الاتصالات.
- مراجعة مضمون الاتصال وتفهمه وإعادة صياغته بأسلوب علمي يساعد على حفظه والرد الصحيح .
- اتباع أساليب العمل على إزالة أسباب التشتيت أو التشويش أثناء عملية الاتصال .

- تنمية المهارات الشخصية.. إدارة الاتصالات: Developing Personal Skills.. Communication Management في تحقيق الأهداف العلاجية والوقائية بالمستشفى من خلال:

- تنمية الاتصالات المباشرة من خلال المقابلة الشخصية بين الهيئة الطبية والمرضى.
- تحقيق الاتصالات المهنية بين الهيئة الطبية والهيئة الإدارية والفنية.
- التشجيع على الاتصالات الشخصية الراسية والأفقية.
- تنمية مهارات التحدث والاستماع والتعبير عن الرأي.
- تقبل الرأي الآخر ولو كان مختلفا طالما كان إيجابيا.
- التأكد من أن نجاح الشخص المنعزل عن الآخرين يستحيل حدوثه.

- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة الاتصالات: Developing Administrative Skills.. Communication Management في تحقيق الأهداف الإدارية التدريبية البحثية للمستشفى من خلال:

- تنمية الروابط والعلاقات بين الإدارات الخدمية المختلفة بالمستشفى سواء الطبية منها أو الإدارية.
- التشجيع على الاتصال لاختيار موضوعات الأبحاث الداخلية والمرتبطة بمواقع العمل وتطوير الخدمات.
- زيادة الروابط ووسائل الاتصال بين القيادات والرؤساء وبين الرؤوسين.
- مشاركة الرؤساء أنفسهم في البرامج التدريبية للرؤوسين إما كمدرسين فيها أو منظمين لها تنمي إيجابيات الاتصالات.

- ممارسة الاستماع الجيد والإيجابي مع الآخرين.. وحسن الاستماع خير وسيلة لنجاح عملية الاتصال والمزيد من الإيضاح لا يعيب .
- تشجيع العاملين على التغذية المرتدة من أجل إبقاء فترات الاتصال المتبادلة المفتوحة.
- مهارة الاتصال بالمجموعات في العرض الجيد والخطاب المشوق والإلقاء الجيد والكلمات السهلة المفهومة المتنزة السليمة الجذابة .
- تجنب المؤثرات الشخصية مثل التعنت والمجادلة والتبرم أو إظهار القلق .
- ترشيد سلوك العاملين في مجال الاتصال وتوعيتهم المستمرة .

المنظور التطبيقي تنمية مهارات إدارة الاتصالات في المستشفى

Administrative Communication Skills Development in Hospitals Applied Perspective

تنمية المهارات التي تدعم الاتصالات الطبية الإدارية والمهنية والفنية Medical Communications على كل المستويات الإدارية وبين وظائف القوى العاملة الصحية المعنية بتقديم الخدمات بالمستشفيات.. وتعد هذه المهارات من أهم المهارات الإدارية التي تلزم المستشفيات كونها تتعلق بتقديم الخدمة الصحية الطبية لمن يحتاجها في الوقت المناسب والمكان المناسب والسعر المناسب بالجودة المناسبة.. وإن ضعف أو فشل أو عدم فاعلية هذه الاتصالات الطبية حتماً له مردود سيء على المستفيدين ومقدمي الخدمات وسمعة المستشفى في السوق التنافسي لهذه الأهمية فلإن عمليات الاتصالات الطبية في المستشفيات تأخذ جانب كبير من الاهتمام في إعداد الدورات التدريبية التنموية من حيث:

- تنمية المهارات الشخصية.. إدارة الاتصالات.
- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة الاتصالات.
- تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة الاتصالات.

- حسن اختيار نوعية الخدمات التي يحتاجها المجتمع لكي تلبيها المستشفى بناء على الاتصال المسبق للتخطيط الصحي المجتمعي بما يقوي الاتصال والترابط بين المستشفى والمجتمع الخارجي.
- الاتصال الإداري المجتمعي بضمن حسن مشاركة المجتمع وتصرف المستشفى بكل فئاتها وخدماتها في المواقف والأحداث التي يمر بها المجتمع مثل الحوادث والكوارث والمناسبات القومية وأحداث المجتمع.
- تقوية وتدعيم الاتصال بين الجهات الإعلامية المسموعة والمرئية والمقروءة.

• تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة

الاتصالات: Developing Social Skills..

Communication Management

- في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمستشفى من خلال:
- تدعيم الاتصالات بين المستشفى والهيئات المحلية الخارجية والنقابات المهنية والطوائف المجتمعية.

دعم القيادات في القدرة على تحقيق الولاء التقاربي .. لا الولاء التباعدي
بين الأفراد .. يمنع الضغوط النفسية والصراعات الوظيفية وإهدار الوقت
واشغال نار الفتنة .. وذلك بمعاملات التمازج التام بين القيادة والإدارة ..
القيادة بممارسة العمل مع الأفراد، والإدارة بما تمنحه للقيادة من سلطة.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة اتخاذ القرار

DECISION MAKING/TAKING MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة اتخاذ القرار

المحددات التعريفية

- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. هي التي تتبع منهجية أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة وتخضع لمحددات إدارية.. الموقف الإداري.. برامج العمل الإدارية.. الاختيار الإداري الأنسب.. المشاركة الإدارية.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. تمارس عدة وظائف بناء على نوعية الاحتياج إليها ونوعية المسؤول عن تنفيذها.. فمنها الوظائف الشخصية والمرتبطة بالقرارات التنفيذية.. والوظائف الإدارية المرتبطة بالقرارات الوظيفية.. والوظائف الاجتماعية المرتبطة بالقرارات الطارئة.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. تأخذ بالجانب الإيجابي في اتخاذ القرار الصائب أو القرار الرشيد أو بالجانب السلبي في اتخاذ القرار غير الصائب أو غير الرشيد.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة علاقات شخصية إدارية واجتماعية.. تدور حول توفير المناخ المناسب لتطبيق الأسلوب المناسب في الاختيارات بين البدائل والاختيار الأفضل للمشاركين في صنع القرار وتنفيذه.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. احتياج للمدير المعاصر في الوصول إلى القرار الرشيد بمعايير المشاركة والثقة والتخية المرتدة.
- مهارات اتخاذ القرار.. في مستشفى الغد عامل مرجح لكل الأنشطة والمهام سواء الطبية أو الإدارية أو الفنية.. التي من أهمها النجاح في اتخاذ القرار.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائج كفاءتها بعدد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية لتحديد الوظائف والمشاركة في صنع القرار وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية بالتحديد في متطلبات القرار.. وتنمية المهارات المجتمعية في تحديد ضمان فاعلية تنفيذ القرار داخل وخارج المؤسسة أو المنظمة.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. في المستشفيات تتحقق نتائج كفاءتها.. بعدد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية المختلفة ومنها المهارات الشخصية في اتخاذ القرار التي تحقق الأهداف العلاجية والوقائية والمهارات الإدارية التدريبية البحثية.. والمهارات الاجتماعية في اتخاذ القرار والتي تحقق الأهداف الببلية الاجتماعية للمستشفى.

مهارات إدارة اتخاذ القرار

المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة اتخاذ القرار:
- القرار.. الموقف الإداري.. الابتكار الإبداعي والريادة.. المشاركة.
- وظائف مهارات إدارة اتخاذ القرار:
- الوظائف الشخصية.. القرارات التنفيذية.
- الوظائف الإدارية.. القرارات الوظيفية.
- الوظائف الاجتماعية.. القرارات الطارئة.
- مقومات مهارات إدارة اتخاذ القرار:
- القرار الصائب.. القرار الرشيد (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة اتخاذ القرار:
- القرار الغير رشيد - القرار الغير صائب (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة اتخاذ القرار.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات اتخاذ القرار في المستشفى (القرار الطبي الإداري).. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية الاجتماعية.

مهارات إدارة اتخاذ القرار

DECISION MAKING/TAKING MANAGEMENT SKILLS

على الأسلوب الابتكاري الإبداعي والريادة من القرارات الفعالة التي تنصدي لمفاهيم فكرية عالية محددة ومفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي في إنتاجه أو خدمة المؤسسة أو المنظمة.

ومما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار هي في تطبيقها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والمنافشات والدراسات والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدة.. وهذا هو ما يسمى "بالمشاركة في صنع القرار" Decision Making Participation الأمر الذي يحتاج إلى مجهود جماعي مشترك.. ولا يتم نتيجة لرأي فردي.. ويستلزم بالضرورة التعرف على المهارات التي تضمن نجاح صنع القرار وبالتالي نجاح اتخاذ القرار وتنفيذه.. والمشاركة لا تعني الاستشارة فقط.. لأن المشاركة ملزمة بينما الاستشارة غير ملزمة.. والمشاركة توضح للمشاركين أبعاداً إدارية تنفيذية كثيرة منها توضيح ملكية القرار وسببه.. استخدام خبرة الآخرين والاهتمام بتنفيذ وجهات نظرهم مما يؤكد الحصول على الالتزام بالتنفيذ.. وإثراء التفكير لمتخذ القرار وأخبار جوانبه المتعددة بمضاهاة أفكاره بأفكار الآخرين.

وتستند الإجراءات الإدارية الدعوية على كل المستويات وبذل الجهد العلمي المنظم في صنع واتخاذ القرار للتأكيد على الوصول إلى "القرار الرشيد" Rational Decisions الذي يحقق الفعالية بالمعايير القانونية والكفاءة الإبداعية التطويرية.. والربط بين الأهداف المؤسسية وأهداف القيادة والمروسين.. وضمان توفير السلامة والأمن والأمان وتحقيق القبول للقرار.. القبول الفردي الجماعي والمجتمعي.

■ أهمية مهارات إدارة اتخاذ القرار

Decision Making/Taking Management Skills Importance

القرار مثل المطر إذا أوجدنا له قنوات صحيحة تصبه في الأراضي العطشى (المناسبة له) نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والوقت والجهد كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاح.. أما إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجر لنا السيول والأضرار.

وإن اتخاذ القرار Decision Taking يعني "اختيار برنامج عمل من البدائل المتاحة لمواجهه موقف ما".. وعملية الاختيار هي "عملية تقوم على الاختيار الأنسب".. وعملية تحديد الموقف الذي يستوجب اتخاذ قرار يعتمد على نظره الإدارة صاحبة القرار للمواقف المختلفة ومدى احتياجها لقرار.. وأن اختيار القرار في أسلوب حل المشكلة Problem Solving Methods قد يعني صدور قرار بعد استواء المشكلة وذلك من خلال التعود على النظر إلى الأمور بروية واختيار بين الخيارات البديلة وذلك يعوق عملية الإبداع.. بينما اتخاذ القرار في أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة Creation Pat-Finding and Idealism Methods فهذا يعني السماح للمخيلة للانطلاق بحرية وكسر قوالب التفكير المعتاد والمحدود لحل المشكلة قبل استوائها أو قبل الحدث.. خاصة إذا كان هذا الأسلوب قد تم التدريب والتعود عليه ومشاركه جميع المعنيين في اتخاذ القرار وتنفيذه.. وهنا نجد أن عملية اتخاذ القرار بأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة تكون متقاربة في الوقت لأسلوب حل المشكلة ولكنه يتفوق عليه بميزات أخرى متعددة.. وتعد القرارات المبنية

- الوظائف الاجتماعية - اتخاذ القرارات

الطائفة .. Social Decision Making/Taking Functions وهو ما يرتبط بالقرارات الطائفة في مواجهة التحديات والمتغيرات المجتمعية التي تتطلب الحل الفوري للمشكلات ومواجهه الأزمات في العمل.. وهي وظيفة اجتماعية خاصة وأن مثل هذه القرارات لا تنجح تخطيطاً أو تنفيذاً أو رقابة إلا بالمشاركة المجتمعية وهي تعد قرارات مشتركة بين المؤسسة صاحبة المنفعة من تنفيذ القرارات وبين الهيئات والجهات الحكومية وغير الحكومية المشتركة في تنفيذ القرار.. ولذلك فإن هذه القرارات تعد مسئولية القيادات الإدارية العليا على مستوى القطاعات الإدارية أو الوزارات المتخصصة.

■ مقومات مهارات إدارة اتخاذ القرار

Decision Making/Taking Management Skills Foundations

(القرار الرشيد - القرار الصائب)

Rational Decision - Right Decision

إن اتخاذ القرار هو عملية إدارية في الأصل فإن العوامل التي تحقق إيجابيات اتخاذ القرار (القرار الصائب) ترتبط بأهمية اتخاذ القرار على المستوى الشخصي والإداري أو المجتمعي ومن هذه العوامل:

- المقومات الشخصية.. المواقف

الإدارية.. صنع القرار Personal Decision Making/Taking Foundations

Decision Making/Taking Foundations and Administrative Situation

القرار بنفس راضية من المروسين.. بذل المروسين ما يستطيعون من جهود لتنفيذ القرار.. إتاحة الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم.. تنمية القدرات على التفكير العلمي السليم والتفكير الابتكاري.. تحقيق الاتصال الفعال بين الرئيس ومروسيه

■ وظائف مهارات إدارة اتخاذ القرار

Decision Making/Taking Management Skills Functions

تحدد وظائف اتخاذ القرار بناء على الاحتياج إليها ونوعيتها من النواحي التخطيطية وبناء على المسئول عنها من النواحي التنفيذية حيث أن القرار الرشيد هو العامل المرجح لنجاح الأنشطة والعمليات والمهم لتحقيق الأهداف فنجد أن هناك:

- الوظائف الشخصية - اتخاذ القرارات

التنفيذية.. Personal Decision Making/Taking Functions

ترتبط بالقرارات التنفيذية وهي تلك التي تصدر تنفيذاً للخطة أو لتحديد أسلوب رقابي أو الاستعداد لمواجهه حادث قادم أو متوقع.. وهي وظيفة شخصية لأنها لا تنجح تخطيطاً وتنفيذاً ورقابة إلا بتحديد المسئول عن تنفيذها سواء كان التحديد فردي أو جماعي.. وهي مسئولية القيادة الإدارية على المستويات التي يجب أن تكون مؤهلة ومدرية وذات خبرة في اتخاذ القرار الرشيد أو تفسيره للعاملين تحت قيادته لضمان التنفيذ.

- الوظائف الإدارية - اتخاذ القرارات

الوظيفية.. Administrative Decision Making/Taking Functions

ترتبط بالقرارات الإدارية وهي تلك المنطقة بالترقيات والنقل والإعارة والانتداب أو القيام بإجراءات أو التحفيز وغير ذلك.. وهي وظيفة إدارية لأنها تتعلق بإجراءات إدارية خاصة بالمؤسسة والقوي العاملة بها تخطيط وتنفيذاً ورقابة هي عوامل إدارية وتخضع للقوانين واللوائح العامة والخاصة بكل ما يرتبط بها سواء كان مادي أو معنوي وهي مسئولية الإدارة العليا بالمؤسسة أو المنظمة التي يجب أن نفي كيف يكون القرار رشيداً بما يحتويه في مضمونه من عدالة في معايير إصداره.

■ معوقات مهارات إدارة اتخاذ القرار

Decision Making/Taking Management Skills Shortcomings

(القرار غير الرشيد - القرار غير الصائب)

Non-Rational Decision - Wrong Decision

لأن اتخاذ القرار هو عملية إدارية أصلاً فإن العوامل التي تنتج عنها سلبيات اتخاذ القرار (القرار غير الصائب) وهي عوامل إدارية ترتبط بأهمية اتخاذ قرار غير صائب ومن هذه العوامل:

- المعوقات الشخصية.. المواقف

الإدارية.. صنع القرار

Decision Making/Taking Shortcomings and Administrative

Situation.. التردد في اتخاذ القرار الناتج

عن الخوف من تبعات اتخاذ القرار.. الاعتماد

على الانطباعات الشخصية التي يشعر بها

مصدر القرار والعمل على تقابل المسافات

بينها وبين القرار الصحيح.. عدم قدرة المدير

على إقناع بعض العاملين العازقين عن

المشاركة.. عدم توافر الرغبة لدى المرؤوسين

في المشاركة في اتخاذ القرار.

- المعوقات الإدارية.. الأساليب

الإدارية.. اتخاذ القرار

Decision Making/Taking Shortcomings and Administrative

Methods التسرع في اتخاذ القرار في

الأزمات دون حزم أو قطعية مع المعنيين

بالأمر ودون التعرف على ردود الفعل لأن

الدراسة والاختيار لم يتم بين الحلول البديلة

قبل اتخاذ القرار.. الإصرار على اتخاذ القرار

على الرغم من ظهور الظروف المعاكسة

للإصدار.. القصور في دراسة مقومات اتخاذ

القرار والتعرف على الجوانب الإيجابية

والسلبية منه قبل إصداره.. عدم مشاركة

المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار.. صورة

المشاركة نتيجة القيود الرسمية المفروضة

على المديرين.

- المعوقات الاجتماعية.. المشاركة

الإدارية.. مناخ تنفيذ القرار

Social

بما يخفض من حدة الصراع.. اختيار الأسلوب الذي يساعد على عملية ترشيد اتخاذ القرارات.

- المقومات الإدارية.. الأساليب الإدارية..

اتخاذ القرار Administrative Decision

Making/Taking Foundations and

Administrative Methods.. القدرة على

تحديد الهدف من اتخاذ القرار.. بمعرفة متخذ

القرار والمشاركين فيه.. التنبؤ بالنتائج

المتوقعة ومقارنتها من خلال البدائل المختلفة

والتعامل معها بمزاياها وعيوبها.. وأهمية ذلك

بالاستقرار النسبي للمؤسسة.. اتخاذ القرار في

الظروف المواتية له من حيث قبوله والقدرة

على تنفيذه.. التحسب من ظهور مواقف جديدة

قبل اتخاذ القرار أو عند تنفيذه.. التعرف على

الحاجة التي استحدثت اتخاذ القرار وتحديدها

تحديد قطعي.. تحديد نوعية القرار وارتباطه

الارتباط المباشر بنوع المعلومات المتوفرة..

التمييز بين الأمور الطارئة وما تحتاجه من

قرار طارئ والأمور المهمة وما تحتاجه من

قرار مدروس بعناية.

- المقومات الاجتماعية.. المشاركة

الإدارية.. مناخ تنفيذ القرار

Social Decision Making/Taking Foundations

and Administrative Interaction

التعرف على النمط البيئي المحيط من

المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة

والعاملين بها واستخدام إيجابيات لصالح اتخاذ

القرار.. مشاركة المرؤوسين والعاملين

بالمؤسسات المماثلة ذوي الخبرات السابقة

تقلل من فرص إلغاء القرار أو تعديله بعد

اتخاذ.. قبول المجتمع للقرارات الصادرة

وخاصة فئات المتفاعلين أو المتأثرين بالقرار..

فالمنظمة هي أشبه ببيتها واستمرارية

المنظمة/المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على

مدى قبول هذه البيئة وهذا المجتمع لها.

تقوم على انتخاب الخيار الأنسب والخيارات المناسبة تتطلب التمييز من المدير المعاصر بين الأمور الطارئة والأمور المهمة ليعرف أين يضع قدمه وفي أي اتجاه يسير.. لأنه إن لم يفعل ذلك سيجد نفسه غارقاً في معالجة الأمور الصغيرة تاركاً وراءه الأمور الأهم.. والمدير المعاصر من أهم معايير نجاحه.. اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وبالكفاءة العالية.. لأن ذلك يترتب عليه نتائج مادية ومعنوية محسوسة وملموسة.. ولذلك فهو يبني اتخاذ القرار على طريقة تفكير منهجية علمية وتفكير مرتب منطقي.. وتفكير خالي من التحيز والانفعال.. وأسلوب إداعي ابتكاري.. ويؤسس قراره في النهاية على التشخيصات الدقيقة من المعلومات التي يتم تجميعها حول الموضوع المعنى بالقرار.. ولا يستطيع المدير المعاصر وحده القيام بهذا العمل بل لابد وأن يتم صنع القرار واتخاذ مفهوم المشاركة Participation Concept والذي يقصد به دعوة المدير لمؤوسيه والانتقاء بهم لمناقشة الموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه.. ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.. مما يخلق الثقة Trust Development بين المدير ومؤوسيه ويتم ذلك على ثلاثة مستويات حسب الفئات الوظيفية الإدارية Professional Administrative Categories المشاركة في صنع واتخاذ القرار في ثلاثة صور إدارية لاتخاذ القرار هي:

- بالفهم المتبادل والاستخدام الأفضل للقرارات الإدارية والشعور بالمسئولية.. وهذا هو ما يطلق عليه القرار المبدئي Initial Decision الذي يتخذ بعد مناقشة ومشاركة واقتناع المؤوسين.. وهو غالباً عرضة للتغيير من نتائج الممارسة.
- بالاستشارة الداخلية والخارجية لتوفير البدائل والمقترحات لإتاحة فرصة أكبر للاختيار.. وهذا هو ما يطلق عليه القرار النهائي Final Decision الذي يتخذ بعد تلقي الاقتراحات من المؤوسين والمستشارين والاختيار الأفضل وتحديد الحدود الإدارية لاتخاذ القرار.. وهو قد

Decision Making/Taking Shortcomings and Administrative Interaction.. القيود المحددة لاتخاذ القرار الصحيح ومنها النصوص الشرعية أو القانونية.. العوامل الشخصية والعوامل النفسية.. ضغوط العمل بأنواعها المختلفة.. التعرف على النمط البيني المحيط من المتغيرات البينية السريعة وغير المتوقعة والتي قد تصل أحيانا إلى حد الاضطراب الذي لا يساعد على اتخاذ القرار الصحيح.

إدارة اتخاذ القرار والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

Decision Making/Taking Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow
مهارات إدارة اتخاذ القرار والمدير المعاصر:

Decision Making/Taking Skills Management and Contemporary Manager
إن عملية اتخاذ القرار الرشيد Rational Decision Operations هي عملية إدارية فنية مهنية ترجح كافة المدير في كافة المواقف الإدارية العادية والطارئة.. وهي من ركائز الوظيفة الإدارية الأساسية للقيادات على مختلف المستويات.. باعتبار أن القرار هو النقطة النهائية لسلسلة من العمليات الذهنية عند مواجهة مشكلة ما.. القيام بتحليل الموقف.. تحديد هدف القرار.. تحديد مقدار النتائج المتوقعة.. دراسة المعلومات المتاحة.. معرفة الموارد المتاحة.. تحديد متطلبات القرار.. تحديد المزايا المطلوبة.. وضع الأولويات ووضع البدائل المقبولة.. القيام بفحص البدائل.. القيام بتقييم البدائل.. المقارنة بين البدائل.. القيام بالاختبار المبدئي للتعرف على النتائج المترتبة عليه.. اتخاذ القرار النهائي.

وإن عملية اتخاذ القرار الرشيد Rational Decision Operations قد تكون من المهمات الإدارية الصعبة على المدير المعاصر لأنها مهمة

هي مسئولية مشتركة بين جميع أطراف الخدمة الطبية التي تقدم.. ومن الأهمية الخاصة في اتخاذ القرار الطبي بالمستشفيات إشراك الوظائف الخدمية الإشرافية لأنهم أكثر الفئات الوظيفية إدراكاً لعق المشاكل ولديهم المعلومات الكافية والدقيقة عن الموضوع المطروح لاتخاذ قرار بشأنه وذلك بتسريح الفرصة لمدير مستشفى الغذاء الحكم العادل والدقيق في اتخاذ القرار.. والقرار الطبي من أصعب المهمات الإدارية المهنية الفنية في المستشفى يجب عند اتخاذه التمييز بين القرارات الطبية المعتادة والطارئة والاعتداد بأن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت.. الأمر الذي يحتم على متخذي القرار المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة.

تنمية مهارات إدارة اتخاذ القرار في منظمات الأعمال

Decision Making/Taking Management

Skills Development

البرامج التدريبية للتنمية

Development Training Programs

وتعني الخطط التدريبية اللازمة لتمكين المدير والمؤوسين من صنع واتخاذ القرار الصائب وتشمل البرامج التدريبية على العناصر التدريبية المرتبطة بالموثرات التنموية التالية:

- إدارة اتخاذ القرار وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة اتخاذ القرار وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة اتخاذ القرار وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

إدارة اتخاذ القرار تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

Decision Making/Taking Management and Personal Administrative Skills Development

(المشاركة في صنع القرار)

Decision Making/Taking Participation

- مشاركة العاملين Employee

يكون عرضة للتغيير في مواجهة تغيرات طارئة.

- بالتفويض السلطوي الفعال لاتخاذ القرار.. وهذا هو ما يطلق عليه القرار التفويضي Authority Decision.. الذي يتخذ بمعرفة قيادات مختارة من الصف الثاني التي تتحرك من خلال تعليمات القيادة الأعلى وهو عرضة للتنفيذ من نتائج الممارسة وفي الحالات الطارئة وأخذ برأي المستوى الإداري الأعلى.

ويختلف المدير المعاصر في التعامل مع نتيجة القرار الصادر منه أو الأثر عن تنفيذ القرار فمعظم المديرين يعامل التغذية المرتدة الإيجابية Positive Feedback عن قرار هو مصدره بكل فخر ويستند على القائمين على تنفيذه الذين يثنون على حكمته في اتخاذ هذا القرار الذي لولاه لانتكست المؤسسة/المنظمة.. وبعض المديرين يعامل التغذية المرتدة السلبية عن قرار هو مصدره بأن يتجنب الدخول في تفاصيلها ويؤجل مواجهتها.. بل وقد يجعل من التغذية المرتدة السلبية Negative Feedback مشكلة أكبر من حجمها ليلقي اللوم على القائمين بتنفيذ القرار وليس على القرار ذاته.

مهارات إدارة اتخاذ القرار ومستشفى

الغد:

Decision Making/Taking Skills Management and Hospital Tomorrow

إن اتخاذ القرار في مستشفى الغد عامل مهم وحيوي ليس فقط في المواقف المختلفة ذات الصلة بالأعمال الإدارية ولكن في كل شئون العمل بالمستشفى الإدارية المهنية السلوكية باعتبارها مؤسسة خدمية مثلها مثل أي مؤسسات أخرى إنتاجية.. ويجب التنويه أن اتخاذ القرار الطبي Medical Decision في أي موضوع مهني فني تعني أمر يخص الهيئة الطبية بالمستشفى وأعضائها وينظمها لوائح خاصة بها.. ويستند إلى التنظيمات مسئولية اتخاذ القرار في التعامل مع المريض أو مع حالته المرضية.. والقرارات الطبية

إدارة اتخاذ القرار تطوير المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Decision Making/Taking Management and Organizational System

Administrative Skills Development (تحديد متطلبات القرار)

Decision Making/Taking Prerequisites Determination

- تحديد متطلبات القرار في إطار الشروط Conditions الواجب توافرها في اتخاذ القرار والموارد التي تلزم لتنفيذه من ماديّات ومعدات وقوي بشرية وغيرها.
- تحديد متطلبات القرار بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات Information من كافة الجهات المعنية والأشخاص أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار.
- تحديد متطلبات القرار من المزايا المفترض تحقيقها ووضع الأولويات لها Benefits and Priorities وذلك في التوازن فيما بين متطلبات القرار (أي ما يجب توفيره) ومزايا القرار (أي ما نريد تحقيقه).
- تحديد متطلبات القرار في اختيار الوقت المناسب Suitable Time بحيث لا يتأخر ولا يتسرع.. فلي كلاهما ضرر كبير للمؤسسة.
- تحديد متطلبات القرار بتطبيق قاعدة المسؤولية Responsibility Rules ومحاسبة المسؤولين عن إصدار القرارات والمسؤولين عن تنفيذها والمسؤولين عن حتمية التبليغ عن نتائج التنفيذ.
- تحديد متطلبات القرار من خلال تفعيل اللامركزية عن المركزية Central and Decentralism Making/Taking في صنع واتخاذ القرارات خاصة تلك المتوقعة بتنفيذ الأعمال أو تقييم الأداء.

Participation في صنع واتخاذ القرار قبل وبعد إصداره.. خاصة القرارات التي تتعلق بهم شخصيا ونوعيا.

- مشاركة أعضاء مجلس الإدارة Higher Senior Administrators Participation خاصة في الوصول إلى قرارات بأعلى كفاءة وكيفية التعامل مع الحوارات التي قد تنشأ من المجلس حول القرار.
- مشاركة اللجان الإدارية Administrative Committee Participation في دراسة المشكلة وتجميع المعلومات وعرضها على السلطة المختصة لاتخاذ القرار ويمتاز أسلوب اللجان بضمان حسن اختيار الأعضاء وحسن تنظيم الاجتماعات والقدرة على الإقناع والإقناع.
- مشاركة العاملون في برامج الاقتراحات Suggestion Programs Employee Participation (برامج الكفافية الإنتاجية في البيئة والمجتمع المحيط من أجل المنظمات المتطلعة إلى الإدارة الحديثة).
- مشاركة وتشجيع العاملون في اتخاذ وصنع القرار Decision Making/Taking Employee Participation وذلك بتقديم مقترحاتهم في كل الأمور المعنية بأعمالهم وعلاقتها بالإدارة في مواعيد ثابتة دورية أو طارئة اختيارية وليست إجبارية.
- المشاركة في البرامج التدريبية Training Programs Participation على التفاعل والاستجابة للتغذية المرتدة وعدم الخوض في تفسيرات أو توليدات قد تكون متوقعة أو غير متوقعة والقدرة على السيطرة على القرار في حدود الإمكان وتنفيذه كما ينبغي تحقيق الاستفادة منه.

- يساعد على اتخاذ القرار الصحيح ويسهل عليه الإدارة للمؤسسة.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار بتحري النتائج Results Screening عن القرار الصادر للتأكد من فاعلية القرار وتتبع الآثار الناجمة عن التنفيذ.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار من منطلق التنفيذ التعاوني التكاملي لا الفردي Integrated Cooperative Execution لأن العمل الناجح يديره مصادر القرار الصائب الصادر عن مشاركة جماعية ويفسده التشتت في تنفيذه.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار بالربط بين الاستجابة للتغذية المرتدة Feed Back Response والأهداف المطلوب تحقيقها والتوجه للتصحيح في إطار الهدف وليس في إطار أشخاص .
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار في التوقيت المناسب Appropriate Situation حتى لا يكون التنفيذ سريعاً فيفقد جزء من الدراسة الكافية وأن كان بطيء فقد كثير من الاهتمام والحل الصحيح.

المخطط التطبيقي

تنمية مهارات اتخاذ القرار في المستشفى

Administrative Decision Making/Taking Skills Development in Hospitals Applied Perspective

إن صنع واتخاذ القرار في المستشفى له أهمية خاصة كونه في كل الأحوال وتحت أي ظروف هو قرار طبي يحكم محددات وجوانب إدارية ومجتمعية.. ولذا فقد عرفه العاملون في هذا المجال أنه "القرار الإداري الطبي" Administrative Medical Decision أو القرار الطبي الإداري Medical Administrative Decision المعنى بعدة مداخلات بين المريض والطبيب والإدارة والقوي العاملة والمستشفى والمجتمع الخارجي من أجل تحقيق أهداف المستشفى عند تنفيذ هذه القرارات الإدارية الطبية

- تحديد متطلبات القرار بالبحث عن مصدر السلوك Behavior Source هل هو السلوك الإداري أو السلوك الشخصي.
- تحديد متطلبات القرار بتوصيف الاستجابة للتغذية المرتدة Feed Back Response توصيفاً إدارياً وتطبيقياً وليس توصيفاً شخصياً ناتج عن انطباعات شخصية أو أحكام مسبقة.
- تحديد متطلبات القرار باتخاذ القرار الموضوعي Objective Decision.. الذي لا يخرج عن ارتجال أو تسرع وإتما يكون ناتجاً عن صبر ومعرفة وتعقل.

إدارة اتخاذ القرار

تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

- Social Administrative Decision Making/Taking Skills Development (ضمان فاعلية تنفيذ القرار)
- Decision Making/Taking Effectiveness Assurance
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار عن طريق حضور المؤتمرات واللقاءات المتعلقة بموضوع الدراسة والبحث Meetings Participation وهذا أسلوب يتبنى موضوع أو أكثر محدد ويعرض على العامة أو على فئات مختارة ذات الصلة بالموضوع وتنمية اللجوء إلى هذه الصورة عندما يكون الموضوع جوهر الإدارة أو جوهر السياسات الإستراتيجية أو عمل بيئي مجتمعي عام.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار من خلال التميز في معالجة المواقف Situation Management Superiority فيما بين معالجة القرارات الطارئة والقرارات الإدارية الروتينية.. والقرارات المهمة وعلاقاتها الإدارية المجتمعية.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار بتنمية الخبرات لدى متخذي القرار Decision Making/Taking Experience Development على كل المستويات مما

- مراعاة عدم البعد عن الإجراءات الشكلية في عمليات إصدار القرارات.
- القرار الإداري الصائب يكون صحيحاً هادفاً إذا ما أصدر في الوقت المناسب بالإجراء المناسب.
- متابعة تنفيذ القرارات والتغذية المرتدة بمعرفة مستويات الإدارة المختلفة العليا والتنفيذية والإشرافية.
- مراعاة ضوابط القرارات الإدارية السابقة في إصدار قرارات خاصة بالبحوث أو التدريب.

- تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي:
Developing Social Skills..
Management Medial Administrative
Decision-making
في تحقيق الأهداف البيئية الاجتماعية للمستشفى من خلال:

- الاستجابة للقرارات التي تصدر عن الجهات الرقابية الداخلية والخارجية وخاصة تلك المعنية بالتنفيذ المؤسسي والمجتمعي.
- دعم صنع اتخاذ القرارات التي من شأنها تدعيم الخدمات المجتمعية وزيادة الترابط مع المجتمع.
- دعم اتخاذ القرارات بعيدة المدى وواسعة الرؤية بما يحقق أهداف وغايات المستشفى والمجتمع المحيط.. الأهداف المشتركة للمستشفى والمؤسسات والمنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المتواجدة في المجتمع الخارجي.

بمختلف أنواعها وأشكالها وصورها.. ولهذه الأهمية فإن مهارات إدارة اتخاذ القرار الطبي تأخذ جانب كبير من الاهتمام في إعداد الدورات التدريبية للتنمية من حيث:

- تنمية المهارات الشخصية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي.
- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي.
- تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي.

- تنمية المهارات الشخصية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي: Developing Personal Skills.. Management Medial Administrative Decision-making
في تحقيق الأهداف العلاجية والوقائية للمستشفى من خلال:

- تشجيع الأطباء وتدريبهم على عملية صنع القرار واتخاذ القرار.
- دعم القرارات الصعبة وتقويم القرارات غير الصعبة دون هجوم شخصي أو قيادي .
- مشاركة مستويات الإدارات الخدمية التنفيذية في صنع القرار.
- التأكيد على أن كل شخص في المستشفى يتخذ قرارات كل في موقع عمله ويتحمل مسؤوليته.

- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي: Developing Administrative Skills.. Management Medial Administrative Decision-making
في تحقيق الأهداف الإدارية التدريبية البحثية للمستشفى من خلال:
- إصدار القرارات الإدارية من صاحب الاختصاص بإصدارها وعليه متابعة إصدارها.

دعم القيادات في القدرة
على استثارة الرغبة الجادة ..
في تنمية المعلومات وصقل
الخبرات وصنع واتخاذ
القرارات الرشيدة في الاتجاه
الإنساني.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة إعداد التقارير

REPORTING MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة إعداد التقارير المحددات التعريفية

- مهارات إعداد التقارير.. التقارير بمختلف أنواعها ومستويات إصدارها هي عنصر من عناصر التنظيم والسيطرة وتساهم في تحسين الأوضاع الإدارية وتطويرها.
- مهارات إعداد التقارير.. التقرير الهدف أو الفعل هو ما يحتوي على معلومات مفيدة وتوصيات للحصول على نتائج محددة.. تنفيذ جهة العرض والجهة المعروض عليها التقرير.
- مهارات إعداد التقارير.. تمارس عدة وظائف داعمة لإدارة المؤسسات.. الوظائف الشخصية تدعم السلوكيات الإدارية.. والوظائف المؤسسية تدعم التخطيط والمراجعة.. والوظائف الاجتماعية تدعم تطبيق القوانين الإنسانية واللوائح التي تحكم عمليات وإجراءات خدمات المؤسسة.
- مهارات إعداد التقارير.. تأخذ بالجانب الإيجابي في إعداد التقرير الهدف أو الفعل أو الجانب السلبي في إعداد التقرير غير الهدف أو غير الفعل.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في اعتماد تطبيق الأسس والمبادئ التي تفضل ما بين التقارير الموضوعية أو الروتينية.. التقارير الإلزامية أو الكيدية.. التقارير المستوفاة أو المنقوصة.. حتى يتحقق للتقرير الهدف المحرر من أجله.
- مهارات إعداد التقارير.. احتياج للمدير المعاصر.. كوسيلة اتصال.. وكوثيقة أعمال.. وكسند متابعة في ذات المجال.. فهي للمدير المعاصر عامل نجاح إداري تنظيمي.

مهارات إدارة إعداد التقارير المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة إعداد التقارير:
- التقرير.. الناجح.. السيئ.. الضعيف.
- وظائف مهارات إدارة إعداد التقارير:
- الوظائف الشخصية.. سيكولوجية.
- الوظائف الإدارية.. تخطيطية مرجعية.
- الوظائف الاجتماعية.. قانونية إنسانية.
- مقومات مهارات إدارة إعداد التقارير:
- التقرير الهدف - الفعل (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- معوقات إدارة إعداد التقارير:
- التقرير الغير هدف - الغير فعال (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة إعداد التقارير.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة إعداد التقارير.. في منظمات الأعمال البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة إعداد التقارير في المستشفى (التقارير الطبية).. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية الاجتماعية.

مهارات إدارة إعداد التقارير المحددات التعريفية

- مهارات إعداد التقارير.. في مستشفى الغد.. تهتم بالتقارير المتنوعة التي تخدم المستهدف من خدماتها وهو المريض.. خاصة تلك التقارير الطبية التي يبني عليها الكثير من تحقيق المصالح المشتركة للمريض وللقائمين على خدماته وعلى المستشفى التي يستخدم خدماتها.
- مهارات إعداد التقارير.. في منظمات الأعمال تتحقق كفاءة نتائجها بالإعداد الجيد لكافة مستويات القوى العاملة من حيث الإعداد والتداول والعرض والاستفادة من خلال عقد البرامج التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية والنظامية والتنظيمية والمجتمعية.
- مهارات إعداد التقارير في المؤسسات ومنظمات الأعمال.. تتضمن إعداد كتابة وعرض المعايير وكذلك الاستجابة للتغذية المرتدة.. بما يجعل التقرير مرآة للواقع ووصفاً حقيقياً له.

مهارات إدارة إعداد التقارير المحددات التعريفية

- مهارات إعداد التقارير في المستشفيات.. مهارات تخصصية عالية لها فوائد كبيرة.. ينتج عنها مسئولية طبية صحية إدارية وقانونية.. وتتطلب قدرات وتخصصات وكوادر مؤهلة لذلك.
- مهارات إعداد التقارير في المستشفيات.. تتحقق كفاءة إعداد التقرير الطبي بعقد الدورات التدريبية التنموية عن كيفية صياغة التقارير الطبية مستوفاة لكافة الأركان الإدارية والمهنية والمالية التي تمت أو التي توصي بها إدارة المستشفى أو الإدارة الخدمية التنفيذية القائمة على تقديم الخدمات.

مهارات إدارة إعداد التقارير

REPORTING MANAGEMENT SKILLS

- التقارير الطبية Medical Reports

وهي التي تصف حالة المريض وتشرح حالته وما تم له من إجراءات مزودة بالتواريخ منذ الدخول وحتى الخروج من المستشفى.. وأهميتها إثبات الحالة الصحية للمريض وقت معين وما تم اتخاذه تجاهه من إجراءات.

- تقارير سير العمل Progress Reports

وهي التي توضح الإجراءات التنفيذية وسلسلة الخطوات التي تمت لتحقيق عملية أو مهمة معينة في وقت معين.. وأهميتها تنفيذ في تتبع سير العمل والتأكد من جدية تنفيذ المهام والمسئوليات.

- تقارير تقييم الأداء Performance Evaluation Reports

وهي التقارير التي توضح مدى تحقيق النتائج المرجوة من عدمه من خلال مقارنتها بالنتائج المحققة وتقييم مستوى الأداء المحقق بالمقارنة بالأداء المطلوب.. وأهميتها تنفيذ في عمليات الرقابة ومحاولة السيطرة على مستويات الأداء وتدعيمها أو تقويمها تبعاً لما تم تقييمه.

- التقارير المالية Financial Reports

وهي التي توضح الميزانيات والموازنات ومدى توافقها مع المتطلبات المالية للمؤسسة/المنظمة والوضع المالي الحالي والمرقب لها.. وأهميتها تنفيذ في مدى الانحراف أو الالتزام ببند الميزانيات الموضوعة ومدى توافقها مع أنشطة وخدمات المؤسسة/المنظمة.

وهي في التوصيف الوظيفي للتقارير Functional Descriptive Reports إما تقارير دورية أو غير دورية.. وإما تقارير معلوماتية أو

■ أهمية مهارات إدارة إعداد التقارير

Reporting Management Importance

إن إعداد التقارير بالمفهوم الإداري تعني أنها تتاج تفكير عقول الجميع وخلصه تجاربهم.. لذلك فهي تساهم في تحسين الأوضاع الإدارية وتطويرها وتكون مرجعاً للجميع.. والتقرير الناجح هو ما يساهم في إدارة الأعمال خاصة تلك البعيدة عن مركز القرار.. فالتقارير "عنصر من عناصر التنظيم والسيطرة بالمؤسسات ومنظمات الأعمال.. وهي تساعد على تنظيم المعلومات بحيث يفهمها الجميع وتكون مرجعاً تحدد لنا ماذا ينبغي أن نعمل في المستقبل وماذا ينبغي أن نعمل الآن.. وهي خزين من الأفكار يعرفنا عوامل قوتنا ويميزها عن عوامل ضعفنا وبالطبع فإن لها دخل مباشر في اتخاذ القرار الأصوب.. لها دور كبير في اختصار الزمن والطاقت فضلاً عن دلالاتها الكبيرة على جدية الإدارة واحترامها لأراء أفرادها والعاملين بها.. ويعرف التقرير الناجح Successful Report بأنه "هو ما يكون محتويًا على المعلومات التي تفيد الغرض من كتابة التقرير الذي يصل إلى توصيات أو نتائج محددة ذات ارتباط بأصل موضوع التقرير" وعلى العكس فإن التقرير السيئ الضعيف Failed Report "هو التقرير الروتيني الذي غالباً ما يكون محصوراً في لمعة الأفكار والروى وأرشفة المعلومات".

وتتبع أهمية مهارات إدارة إعداد التقارير من تنوع التقارير وتصميم فوائدها على إنجاز الأعمال فتشمل:

- التقارير الإدارية Administrative Reports

التي ترفع من المسؤولين إلى الرؤساء ومن الرؤساء إلى القيادات والرئاسات الأعلى.. وأهميتها تظهر في وصف الواقع وشرح الإجراءات التنفيذية التي تتم وإيضاح الصورة للمستويات الأعلى.

- الوظائف الاجتماعية.. قانونية.. إنسانية.. Social Legal Humanitarian Functions وهي الوظائف التي تحكم جدية التقارير وإحكامها وارتباطها بالنظم الإنسانية للمجتمع من أحكام وقوانين ولوائح عامة أو خاصة من حيث أنها يمكن الرجوع إليها في حالة الخلافات التي قد تستدعي التدخل والحسم.. وخاصة فيما يتعلق بالقوانين العامة للدول والحكومات والمؤسسات والقوانين المهنية والإدارية.

مقومات مهارات إدارة إعداد التقارير

Reporting Management Foundations (التقرير الهادف - التقرير الفعال)

Purposeful Effective Report

وهي تلك العوامل التي تحقق إيجابيات كتابة التقارير وصولاً إلى تحقيق الوصول إلى الأهداف من إعداد التقرير.. ومن هذه العوامل:

- مقومات شخصية.. التقارير الموضوعية Personal Foundation Objective Reports التي تبني على محددات معلوماتية واضحة تتعرف على الجوانب الشخصية والسلوكية ويسهل تداولها.. والتي توجب أخذ عملية إعداد التقرير وكتابته بجدية والمعرفة بأنها أسلوب وظيفي من أساليب نجاح الإدارة.. والاعتماد على تنظيم أرشيف خاص بالتقارير بفهرس حسب نظام عمل المؤسسة يسهل استرجاع التقارير والاستفادة منها عند اللزوم.
- مقومات إدارية.. التقارير الإلزامية Administrative Foundation Mandatory Reports التي تلزم جهة تحرير التقرير وجهة التعامل مع التقرير في تحري ودقة البيانات المطلوبة وأهمها تدوين التواريخ.. عناصر التقارير.. وتوضيح النقاط المهمة بالتقارير.. وكذلك اسم محرر التقرير والمسئول عما به من معلومات وكذا المشاركين معه..

شخصية إدارية أو نتائج بحثية أو تقارير إدارية أو مهنية أو فنية أو تقارير وصفية أو سابقة التصميم أو تقارير داخلية أو خارجية.

وظائف مهارات إدارة إعداد التقارير

Reporting Management Functions

تساهم التقارير مساهمة فعالة في إدارة المؤسسة حيث تتم بالتطبيق مع وظائف الإدارة وتعد هي السند في دعامات نجاح الإدارة في المؤسسات والمنظمات.. وإن المهارات التي يكتسبها المديرين والمؤوسين بالمؤسسات في إعداد التقارير تساهم في تحقيق الكثير من الوظائف الإدارية منها:

- الوظائف الشخصية.. سلوكية سيكولوجية Personal Behavioral Functions وهي الوظيفة التي تحكم ضوابط إعداد التقارير بحيث يتحقق مردودها على جميع العاملين بالمؤسسة مردود إيجابي للإدارة والقيادة والمؤوسين والمتعاملين معها.. حيث أن اهتمام الإدارة العليا بالتقارير يعطي دلالة كبيرة على جدية الإدارة واحترامها لأراء أفرادها العاملين فيها.. وذلك عامل مهم يظهر عوامل القوة والضعف في العلاقة بين الأفراد والإدارة.
- الوظائف المؤسسية.. تخطيطية.. مرجعية Institutional Planning and Controlling Functions وهي الوظائف التي تعمل على تحديد اتجاه مسار الخطّة الموضوعية ومدى تحقيق أهدافها.. كما تساهم في اتخاذ القرار الأصوب كوظيفة تخطيطية.. وهي وظيفة مرجعية حيث أن التقارير هي خزين من الأفكار وتمثل بنك من المعلومات يمكن الرجوع إليه عند الحاجة وهكذا تساعد على اختصار الزمن.. كما أنها تعمل على تحسين القدرة الإدارية بممارسة كتابة التقارير الصحيحة وتداولها والإطلاع عليها وإبداء الرأي فيها وهي تعد دلالة على القدرة الإدارية للمؤسسة.

من طلبات خاصة خارج نظام العمل وتضع الإدارة في موقف إما الاستجابة أو الاتهام بعدم القدرة على تلبية الطلبات حتى وأن كانت واقعية ولكنها في غير مجال العمل وليس هذا هو أسلوب تحقيقها.

- **معوقات اجتماعية.. التقارير المنقوصة**
Social Shortcomings Incomplete Reports وما تحتويه من معلومات فنية مهنية غير كاملة وبالتالي لا يعتد بها في حالات المتابعة أو الرد على شكاوى المرضى أو ذويهم.. وهي تعد من أهم المعوقات والتي تدل دلالة واضحة على جهل محرريها بالقواعد الصحيحة في إعداد التقارير ومراجعتها وتضع المسؤولية القانونية للمؤسسة.

دارد اعداد التقارير في المدير المعاصر والمستشفى الغد:

Reporting Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة إعداد التقارير والمدير المعاصر:

Reporting Skills Management And Contemporary Manager
المدير المعاصر يتعامل مع التقارير بأهمية خاصة ويقوم بتعميم أهميتها بين الرؤوسين ويكون يقظا في تداول التقارير.. هو أو من ينوبه لهذا العمل.. لمعرفة الوثيقة بأهمية التقارير كوسيلة اتصال فعال.. سواء التقارير على مستوى مجموعات العمل أو الإدارات الخدمية التنفيذية أو التقارير الفردية.

ولذا فإن المدير المعاصر يتعامل مع التقارير بأنواعها المختلفة إدارية أو مهنية أو فنية كوثائق أو سندات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة.. خاصة تلك التقارير الناشئة عن الدراسات الميدانية والمرتبطة بالبيئة والمجتمع المحيط والتي يكلف بها مجموعات بحث أو فرق عمل.. ولذا فإن دراسة المدير المعاصر بحرفية

- **مقومات اجتماعية.. التقارير المستوفاة**
Social Foundation Fulfilled Reports التي تحقق الغرض من تحريرها في إطار أهداف المؤسسة أو المنظمة ويأخذ الاستيفاء أشكالا متعددة منها سهوله تحرير التقرير لغويا ووضوح عباراته وأن تكون كلماته سهله مألوفة غير متكلفة ويكون واضحا ومنسقا.. متماسكا مترابطا بتبادل الموضوعات والأفكار بتسلسل منطقي كئنا موجزا مكتملا بحيث يجيب على كل التساؤلات المطروحة.. والإدراك بأن التقرير الناجح هو ما يستوفي ويوصل كل ما لدى القيادات من أفكار ونقلها إلى الآخرين مرؤوس أو رؤساء أو متعاملين داخل أو خارج المؤسسة.

معوقات مهارات إدارة إعداد التقارير

Reporting Management Shortcomings
(التقرير الضعيف غير الفعال)

Non Purposeful – Non-Effective Report
وهي تلك العوامل التي ينتج عنها سلبيات كتابة التقارير التي لا تحقق الوصول إلى الأهداف من إعداد التقرير.. ومن هذه العوامل:

- **معوقات شخصية.. التقارير الروتينية**
Personal Shortcomings – Rotten Reports وما تحتويه من معلومات غير مفيدة لا تحقق أي وظيفة من وظائف كتابة التقارير.. وهي من أهم المعوقات وأكثرها انتشارا.. وهي لصيقة بالمدير التقليدي أو المدير الروتيني الذي يسعد بأن يصدر يوميا العديد من التقارير لإثبات شخصيته وتواجده.

- **معوقات إدارية.. التقارير الكيدية**
Administrative Shortcomings Malicious Reports وما تحتويه من معلومات غير صحيحة أو غير حقيقية أو غير مكتملة أو مغالى فيها مما يجعل الإدارة في حيرة.. ويتصد القائلين عليها إلى توجيه التقصير أو الإهمال أو الاتهام لبعض الأفراد أو التشكك في قدرات البعض.. ومنها التقارير الشخصية ذات الأهداف الخاصة.. وما تحتويه

وكل أسس ومقومات إجراءات كتابة التقارير.. وهذه التقارير ليست الوحيدة.. بل أن إدارة المستشفى لا تخلو كذلك من التعامل مع إعداد وكتابة التقارير بكل الصور الإدارية المتعارف عليها.

وهكذا فإن مستشفى الغد.. كونها مؤسسة لها كيان خدمي.. اجتماعي.. اقتصادي.. فاتها تحترم وتوجب وتؤكد على أهمية إعداد التقارير الطبية والإدارية والمالية وتقارير العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية والخدمات التسويقية.. سواء كانت تقارير على مستوى الإدارات الخدمية التنفيذية أو اللجان النوعية الخاضعة لمجلس الإدارة أو فرق المهام الخاصة بتكليف من الإدارة العليا.. والإدارة العليا بالمستشفى لا تغفل التقارير الفردية الشخصية التي قد يتقدم بها بعض الأفراد من العاملين أو المتعاملين بالمستشفى.. سواء في صورة شكاوى أو تقارير تبدي وجهات نظر في تطوير وتحديث الخدمات التي تقدمها المستشفى أو مراجعة نظام قائم يتعلق بالعاملين من القوى العاملة الصحية.

تنمية مهارات إدارة إعداد التقارير في منظمات الأعمال

Reporting Management Skills Development

(البرامج التدريبية التنموية)

Development Training Programs

من خلال البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين بالمؤسسة أو المنظمة والتي توجه خاصة إلى من يشغل منهم الوظائف القيادية أو الإشرافية.. أو بمعنى أدق توجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى المسؤولين عن كتابة التقارير بأنواعها المختلفة.. وتشتمل هذه البرامج التدريبية على العناصر التدريبية التي تهتم بالتركيز على التدريب التطبيقي والعمل على إعداد وكتابة التقارير وهي:

- إدارة إعداد التقارير وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.

إعداد التقارير ونقل ذلك المفهوم إلى مروضيه يسهل الكثير من تطبيق وظائف الإدارة كوسيلة إدارية تنظيمية.

ولذا فإن على المدير المعاصر المعرفة التامة بمواصفات التقرير الفعال Specifications Effective Report واتباعها عند الإعداد والتداول لكي تمكنه من الاستفادة الحقيقية للتغذية المرتدة عن هذه التقارير.. وتشمل هذه المواصفات.. تفعيل المقومات وتجنب المعوقات ومنها:

- تجنب التكلفة واستخدام الأسلوب الطبيعي في التنفيذ الدقيق من الأفكار بطريقة متسلسلة مترابطة.
- سلامة ودقة المعلومات والبيانات التي يحتويها التقرير والتحليل الموضوعي لها في تكامل وموضوعية.
- عدم الخلط بين الرأي والحقيقة وبين السبب والنتيجة وبين تحديد النتائج والقفز مباشرة إليها.
- تدعيم التقرير بالأشكال والوسائل الإيضاحية لسهولة فهم ما يحتويه دون تصميم على مجتمع أو مؤسسة أو إدارة.
- تحري الأمانة وعدم الخروج عن الموضوع والالتزام بالهدف دون تحيز لوجهة نظر محددة.

مهارات إدارة إعداد التقارير ومستشفى الغد:

Reporting Skills Management And Hospital Tomorrow

في مستشفى الغد إن إعداد التقارير له أهمية خاصة للعنصر الخدمي الطبي فضلاً عن أهميتها للعنصر الإداري.. فإن كتابته التقارير في مستشفى الغد هي أساساً تختص بعملية العناية والرعاية للمريض من لحظة استقباله والتعامل الطبي المهني معه والنتائج التي وصل إليها وحتى خروجه.. وهذه التقارير هي ما يطلق عليها " التقرير الطبي" Medical Report.. وهذه التقارير المهنية Professional Report تنقل

■ إدارة إعداد التقارير تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Reporting Management and Organizational System Administrative Skills Development

• تداول التقارير : Reports Deliberation

وإن التقارير كوثائق لها درجة من السرية تحدد حسب مضمون القرار فهناك تقرير عام وتقرير سري وتقرير سري وشخصي.. ولذلك فإن تداول التقارير يخضع لمبادئ وأسس اتصالية أمنية توقيفية من حيث تحديد نظم الاتصال بين محرر التقرير ومستقبل التقرير.. وتحديد التوقيت المناسب للتعامل مع كل تقرير حسب أهميته بالنسبة للخدمات بالمؤسسة أو المنظمة.. وتحديد درجة السرية في تداول التقرير وسيادة نظم السرية المتبعة في معاملات المؤسسة الداخلية والخارجية.. والتزام الجميع بها.. والتأكيد على القاعدة السرية الأساسية بين العاملين في أنه ما هو ليس من حق المرؤوسين الاطلاع عليه فلا يطالبوا بذلك ولا يحاولوا ذلك لأنه قد يعرضهم لعواقب وخيمة.

• عرض التقارير : Reports Display

وتعد هذه المهارة من المهارات المهمة في إعداد وكتابة التقارير حيث أن الإعداد الجيد للتقرير وتداوله بالمحددات النظامية والتوقيفية والسرية.. كل ذلك مع الالتزام به قد يضيع إذا لم يعرض التقرير بالأسلوب الصحيح وعلى المستوى الإداري المحدد وفي التوقيت المناسب.. لأن عرض التقرير بالضوابط الإدارية هو أساس القرارات التنفيذية التي تصدر عنه.. ويتم ذلك من خلال تحديد أسلوب تعامل الإدارة العليا مع التقارير والقرارات التي تتخذ بشأنها.. وتحديد أسلوب عرض التقارير على جهات الاختصاص.. وتحديد الفترة الزمنية لصلاحيّة تداول التقرير وتحديد آخر موعد للرد أو الطعن على التقرير وتحديد التوقيت الواجب لتنفيذ ما ينتج عن التقارير من توصيات أو إجراءات أو قرارات إدارية سيادية.

- إدارة إعداد التقارير وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة إعداد التقارير وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

■ إدارة إعداد التقارير تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Reporting Management and Personal Administrative Skills Development

• إعداد التقارير : Reports Preparation

وتوجه البرامج التدريبية إلى اكتساب القيادات والعاملين كيفية إعداد التقارير الفعالة من حيث المحتوى والموضوع واللغة والأسلوب والهدف والتقنين.. ومن أهم هذه المهارات كيفية توحيد نظم كتابة التقارير وتداولها من حيث الشكل والمحتوى.. واستيفاء التقارير للشكل والموضوع.. وعدم إغفال علاقة الشكل بالموضوع في إعداد التقارير لأن التقرير أن أخذ بالشكل دون المضمون أو أخذ بالموضوع دون الشكل فسدت فاعليته.. وكذلك استيفاء الضوابط اللاحية والقانونية التي إن لم تراعى قد تضعف أو تقلل من قوة التقرير الإجرائية التنفيذية.. وإن خضوع التقرير للأحكام واللوائح القانونية المؤسسية على وجه الاختصاص بما يلزم محرري التقرير بالجدية وعدم خروجهم عن النظام العام للمؤسسة.

وإن الأسس الإدارية المحددة لاكتشاف هذه المهارات في الإعداد والتداول والتنفيذ والاستفادة من التغذية المرتدة تتمثل في عناصر تحديد وتصنيف القرار للتداول وتحديد الفرصة من التقرير والتطبيق الزمني والمكاني والوظيفي للتقرير والإمكانيات المطلوبة والمتاحة والقوانين واللوائح المنظمة.. كما تتمثل في عناصر البحوث المتعلقة بالتقرير ومصادر البيانات وكيفية تحليلها وتحويلها إلى معلومات ثم تنظيم التقرير والشكل العام والأشكال التوضيحية له.. ثم الكتابة الأولية للتقرير ومراجعته بالصفة الشخصية أو أخذ رأي المستشارين في التقرير قبل تداوله.

- تقارير خروج المرضى.. تقارير الوفاة..
- تقارير الخدمات الاجتماعية.. تقارير
- القومسيونات الطبية.. تقارير الشهادات
- الطبية لأغراض مختلفة.. تقارير
- الشهادات الطبية بالأجازات المرضية..
- تقارير التوصية بخدمات يحتاجها المريض
- أو بعلاج يصرف بصفة منتظمة.. تقارير
- تغطية تكلفة العلاج.

ولهذه الأهمية فإن إعداد التقارير الطبية بالمستشفى.. يأخذ جانب كبير في إعداد البرامج التدريبية التنموية من حيث:

- تنمية المهارات الشخصية.. إدارة إعداد التقارير الطبية بالمستشفى:

Personal Reporting Skills Development
بالإعداد الجيد للتقرير.. المراجعة الشاملة للتقارير من الجانب المهني الطبي.. السهولة في استرجاع التقارير بمعرفة الهيئة الطبية عند اللزوم.. القدرة على التفكير المنطقي.. والقدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.. والقدرة على التفسير وتبسيط الأفكار.

- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة تداول التقارير الطبية بالمستشفى:

Administrative Reporting Skills Development

بتوخي الحذر في تسليم التقرير إلا لصاحبه.. استيفاء التوقيعات وتاريخ التحرير وتاريخ الاستلام.. ومراجعة استيفاء التقرير للأركان الإدارية والمالية والجوانب الشكلية والقانونية.

- تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة التغذية المرتدة من التقارير الطبية بالمستشفى:

Social Reporting Skills Development
بتحديد جهة الاستفادة خارج المستشفى.. توخي الحذر في كتابة أي معلومات سرية أو غير حقيقية بصفة المجاملة وتداولها خارج المستشفى.

إدارة إعداد التقارير تنمية المهارات الإدارية المجتمعية

Social Administrative Reporting Skills Development

- التغذية المرتدة من التقارير : Reports
Feed Back

والمقصود بها تقييم وقياس التغذية المرتدة للتقرير الصادر.. وهذه ليست فقط مسنولية من بعد التقارير ولكنها مسنولية كل من يتعامل بدراسة التغذية المرتدة من هذه التقارير بصورة إدارية منتظمة.. وتحديد أسلوب العرض الشهري عن ملخص التقارير والنتائج التنفيذية لكل منها على مجلس الإدارة أو الجهات الإشرافية الإدارية التابع لها المؤسسة.. والاحتفاظ بالتقارير ونتائجها وتوثيقها وتبادلها بمعرفة الجميع بعد أن ثبت صلاحيتها وفعاليتها أو تم تعديلها إذا ظهر بها أي نوع من القصور. وذلك من خلال إعداد وكتابة وثيقة التقارير المؤسسية كمنهج مرجعي يفيده في تقييم المؤسسة أو المنظمة وتفيد في علاقاتها بالمؤسسات المماثلة والمؤسسات الأعلى في نفس القطاعات بالمجتمع المحيط.

المنظور التطبيقي : تنمية مهارات إدارة إعداد التقارير الطبية في المستشفى

Administrative Reporting Skills

Development in Hospitals

Applied Perspective

يأخذ إعداد التقارير الطبية Medical

Reports الأهمية والاهتمام من إدارة المستشفى عن بقية أنواع التقارير لارتباط التقارير الطبية بمستوى الخدمات التي تقدمها ومستقبل متلقي الخدمة.. ولذلك فقد أنشأت في المستشفيات إدارات أو أقسام أو وحدات خاصة للتقارير الطبية يعمل بها كوادر إدارية مؤهلة لإعداد التقارير.. وتعد لاكتساب المهارات الطبية.. وتقوم هذه الوحدات بالمشاركة في إعداد التقارير الطبية التالية:

- إعداد أكثر من نسخة من التقارير مع الاحتفاظ بالمسودات.
- استخدام طريقتين لتحضير التقارير (حاسبات ويدوية).
- أرشفة التقارير وحفظها في خزانة خاصة لحفظ المستندات والوثائق.

ويراعى أن هذه التقارير مهما اختلفت نوعيتها هي السند القانوني لعملية المستشفى والعاملين بها.. ولذلك فإتباعها يجب أن تخضع للمحددات الإدارية لعملية التقارير " Reports Protection بصفة عامة ومنها:

دعم القيادات في القدرة على
القيام بالأدوار المتعددة ..
الإشرافية والاتصالية
والرقابية داخل وخارج
المؤسسة بكفاءة وفعالية
تحقق أهداف المؤسسة أو
المنظمة والمجتمع المحيط.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة التفاوض

NEGOTIATION MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة التفاوض المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التفاوض.. سلوك حضاري مهاري نفسي إداري يهدف إلى تحقيق المصالح المشتركة والأهداف المشتركة والوصول إلى القرارات المشتركة.
- مهارات إدارة التفاوض.. من الممارسات الإدارية للمدير والمروسين والقيادات وتتم بصفة رسمية أو بطريقة عفوية من خلال الممارسات اليومية في العمل وأيضاً خارج نطاق العمل.
- مهارات إدارة التفاوض.. أساس النجاح الإداري للمؤسسات والمنظمات خاصة في إدارة المواقف والإدارة الموقفية.
- مهارات إدارة التفاوض.. تمارس عدة وظائف شخصية مؤسسية واجتماعية لتحقيق نجاح التفاوض بأنواعه المختلفة.. الخدمي التجاري.. المالي التسويقي.. المجتمعي الداخلي والخارجي.
- مهارات إدارة التفاوض.. تأخذ بالجانب الإيجابي في "التفاوض الفعال الناجح" أو الجانب السلبي في "التفاوض الغير فعال الفاشل".. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في الوصول إلى المعايير المحددة السلوكية المهنية والقيادية النظامية ومعايير المشاركات المجتمعية .
- مهارات إدارة التفاوض.. احتياج للمدير المعاصر "المفاوض الناجح" الذي يعتبر هذه المهارة من أدواته الأساسية في التعامل مع كل المحتكين به والمتعاملين معه.. بلباقته يحقق المصالح ويرضي طرفي التفاوض.

مهارات إدارة التفاوض

المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة التفاوض:
- سلوك حضاري.. المصالح المشتركة..
- تفاوض فردي.. تفاوض جماعي.. الإدارة الموقفية.
- وظائف مهارات إدارة التفاوض :
- شخصية.. التفاوض الخدمي الاجتماعي الداخلي.
- مؤسسية.. التفاوض التجاري المالي.
- اجتماعية.. التفاوض التسويقي الاجتماعي الخارجي.
- مقومات مهارات إدارة التفاوض :
- التفاوض الناجح - التفاوض الفعال (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة التفاوض :
- التفاوض غير الناجح - التفاوض الفاشل (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة التفاوض.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التفاوض في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارة النظامية والتنظيمية.. الإدارة المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التفاوض في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارة.. الاجتماعية.

مهارات إدارة التفاوض المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التفاوض.. في مستشفى الغد.. تهتم بترسيخ مبادئ حدود التفاوض في الإجراءات الخدمية الطبية.. وفي الإجراءات الإدارية خاصة المالية والتعاقدية.. وفي الإجراءات الاتصالية بالمجتمعات والمؤسسات الخارجية.
- مهارات إدارة التفاوض.. في منظمات الأعمال تحقق كفاءة نتائجها بالإعداد الجيد للقرارات أو الأفراد أو المجموعات التي يكون عليها مسئوليات التفاوض (المفاوضين) من خلال عقد البرامج التدريبية التنموية بالمحتوى العلمي المتوجه إلى إعداد الكوادر التفاوضية والتدريب على التخطيط التفاوضي والتكتيكات التفاوضية والمشاركات التفاوضية على مستويات المهارات الإدارية الشخصية.. النظامية والتنظيمية.. والمجتمعية.

مهارات إدارة التفاوض المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التفاوض في المستشفيات.. تحقق نجاح كفاءة "التفاوض الطبي" أو "التفاوض العلاجي" بتحديد أدوار أطراف التفاوض من الأطباء مع الأطباء تقرير ومتابعة العلاج.. الأطباء مع المرضى تحقق المصالح المشتركة.. الأطباء مع الإداريين ضمان الحقوق.. الأطباء مع القيادات المجتمعية والأفراد خارج المستشفى التكامل الخدمي.
- مهارات إدارة التفاوض في المستشفيات.. تحتاج إلى تنمية مهارية تفاوضية.. شخصية القدرة على الإستجابة.. إدارية القدرة على تفعيل مصادر القوة.. اجتماعية القدرة على إحداث التغيير.

مهارات إدارة التفاوض

NEGOTIATION MANAGEMENT SKILLS

المفاوض من مهارة يستطيع أن يدرك ذلك عند بداية التفاوض.. وبعد بعض الوقت يمكن اكتشاف من هو أملك وما الذي يدور في ذهنه وهل هو قابل للتفاوض أم أنه من أصحاب العقليات الجامدة والآراء الثابتة .

ويعبر علماء النفس عن التفاوض بأنه تفرغ ما في النفس والخروج من دائرة القهر ومحاولة إثبات الذات وإظهار القدرات بعيداً عن التهميش الوظيفي.. ويعبر عنه علماء الإدارة بأنه المحتوى الإداري العلمي لعناصر الهدف من التفاوض.. والعناصر المرتبطة بهذا الهدف.. مثل الجودة.. الوقت.. المقابل.. التصنيف.. المواصفات.. وأساليب تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج باستخدام محددات علم التفاوض Negotiation Science من مبادئ واستراتيجيات وتكتيكات.. وإجادة المهارات الإدارية الأخرى التي من أهمها مهارات الاتصال الفعال من الإنصات والحوار والتفاعل الاجتماعي والإقناع والحديث واللباقة.

إدارة التفاوض والإدارة الموقفية:

Negotiation and Situational Management

ويعد التفاوض أداة فعالة في التعامل مع الإدارة الموقفية فنجد أنه عنصر مهم في إدارة ضغوط العمل التي قد تصل في بعض الأحيان إلى إدارة الصراع Conflict Management وحدث الأزمات.. وبالتالي تحتاج إلى إدارة التغيير Change Management.. فنجد أن التفاوض إذا ما تم إجراؤه بفاعلية في مواجهة ضغوط العمل وفي مواجهة المشكلات التي تحدث نتيجة ضغوط العمل فإنه قد يحولها إلى إيجابية تحفيزية بدلا من تحويلها إلى صراع دائم مستحكم.. وإذا ما استخدم التفاوض في إدارة الصراع بين طرفيها فإنه بالقطع يمكنه التدخل وحل الصراع مهما كانت درجته شريطة أن يتم التفاوض بالأسلوب العلمي المنهجي الذي يقرب بين طرفي الصراع ويعيد الثقة بينهما.

ويمكن لمهارات التفاوض إذا ما تدرب عليها العاملون بالمؤسسات أن تجنب المؤسسة أو المنظمة حدوث مشاكل ضغوط العمل Work Stress Problems.. أو مشاكل الصراع

■ أهمية مهارات إدارة التفاوض

Negotiation Management Importance

التفاوض مظهر من مظاهر السلوك

الإنساني الحضاري Humanitarian

Civilization Behavior على مستوى الفرد

والجماعات والمنظمات والتكتلات العلمية

والقطاعات العملية.. بهدف الوصول إلى قرار

يرضي جميع أطراف التفاوض.. وتعد عمليات

التفاوض من عمليات الاتصال المباشر بين طرفين

أو أكثر حول تبعات مؤسسية مختلفة.. التي قد

تكون بين طرفين رئيسين فقط أو تتسع لتشمل

الأطراف التي قد تتأثر بنتائج التفاوض وفي هذه

الحالة يطلق عليهم أطراف مباشرة وأطراف غير

مباشرة (تفاوض فردي/تفاوض جماعي)

Personal and Group Negotiation

والتفاوض هو عملية متكاملة مستمرة من التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح بينما تتعارض مع بعض مصالحنا الأخرى.. ولذا فهي عملية مستقبلية تنصف بالصومية احتمالية معقدة ليست نشيطة تتأثر بالهياكل التنظيمية والمجتمعية وقياداتها.. وتحدد نجاحها بناء على العلاقات السابقة واللاحقة المحتملة.. فالتفاوض لا يعني فقط العملية الرسمية التي من خلالها يجلس المتفاوضون حول مائدة المفاوضات للحوار والمناقشة بل هو نشاط يومي يقوم به كل فرد منا كلما حاولنا الحصول على احتياجاتنا من الآخرين.. وفي نفس الوقت فإن التفاوض هو عملية منظمة ورسمية تتم بين المنظمات وبين المنظمات والأفراد وبين الإدارات وبين الدول.

والتفاوض عملية هادفة تسعى إلى تحقيق

المصالح المشتركة Common Interests

"القرارات المشتركة" Joint decisions

"الاتفاقيات المشتركة" Joint agreements

لأطراف التفاوض بالقدرة على استخلاص الأفكار

والرؤى لمن نتفاوض معه أو بمعنى أن نقرا

أفكاره.. وليس هو الإطلاع على الغيب أو معرفه

المجهول إنما هو حدس يمكن تنميته بكثرة

المشاركة في المفاوضات.. وحسب ما يتكون لدى

- الوظائف الاجتماعية.. التفاوض التسويقي.. الاجتماعي الخارجي
Social Functions External Social
Marketing Negotiation and في الوصول إلى اتفاقيات مع المؤسسات المثيلة أو المناظرة للمؤسسة التي يديرها المدير أو لحل نزاعات تكون قد نشأت بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في السوق التنافسي.. وفي خدمات الاتصال بجهات التعاقد وخدمات التسعير.

وهكذا يتضح أن وظائف مهارات إدارة التفويض هي في إجمالها وظيفتها الإدارية تمكن المتفاوض من تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من التفاوض وهي عملية ليست بالسهولة التي يتخيلها البعض فهي تحتاج إلى مران وخبرات خاصة علمية وذهنية وجدانية تؤسس الصفات والسمات القيادية للمدير المعاصر.

■ مقومات مهارات إدارة التفاوض

Negotiation Management Foundations

(التفاوض الناجح - التفاوض الفعال)

Successful Effective Negotiation

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات التفاوض بمعنى الوصول إلى الأهداف المحددة للعملية التفاوضية.. وتتمثل هذه العوامل في:

- مقومات شخصية.. سلوكية مهنية

Personal Foundation Professional

Behavior القيام بمهارات الاتصال بنجاح

كمرسيل ومستقبل أو متحدث ومستمع..

الاختيار الأمثل للمفاوض بتوافر السمات

الشخصية القيادية مثل الجدية والود

والصبر والأمانة والصدق.. الحذر من

الانشغال عن الموضوعات الأساسية

خاصة في حالات تعدد وكثرة موضوعات

التفاوض.. الدخول إلى جلسات التفاوض

بالحد الأقصى المطلوب للنتائج والحد

الأدنى الذي يمكن قبوله ويكون التفاوض

ما بين الحدين.. النية الصادقة للعمل على

تذليل العقبات وإعلان التزام طرفي

التفاوض بما يتم التوصل إليه من نتائج.

- مقومات إدارية.. قيادية نظامية

Administrative Foundation

Leader Ship and Administrative

System الإلمام بخلفيات الموضوع

المتفاوض بشأنه.. كسر حدة المناقشات

أثناء التفاوض بالاعتداد بفترات الراحة

Conflict Problems والمشكلة الكبرى التي يواجهها المديرين عند اللجوء إلى إدارة التغيير هي كيفية مواجهة المعارضين أو المتحفظين على إحداث التغيير.. ويستلزم ذلك اتخاذ أساليب إدارية كثيرة في محاولة إقناعهم بضرورة التغيير وأثاره الإيجابية على المؤسسة أو المنظمة ومن أهم هذه الأساليب أن يتمتع المدير بشخصية المفاوض المقتنع بالقضية التي يتفاوض بشأنها.. ويستخدم كافة إمكانياته وقدراته في جلسات تفاوضية للوصول إلى إحداث التغيير.. وقد يكون التفاوض بدرجة أقل في الأهمية في إدارة الأزمات Crisis Management خاصة الأزمات الطارئة.. أما الأزمات الناتجة عن مشاكل متراكمة فإن التفاوض يكون له دور حيوي في تجنبها أو مواجهتها والحد من مثل هذه الأزمات في المؤسسات أو المنظمات.. وهكذا فإن إدارة مهارات التفاوض تكون لها المساهمة الكبرى في الإدارة والتحكم في الإدارة الموقفية وتساهم في نجاح إدارة المؤسسة في مواجهتها.

■ وظائف مهارات إدارة التفاوض

Negotiation Management Functions

تمارس إدارة التفاوض وظائف تتعلق أساساً

بـ"محور العملية التفاوضية" Negotiation

Process Axis والتي تتعلق أساساً بإمكانية تحقيق

الهدف من التفاوض في إطار استخدام وظائف

الإدارة والوظائف الإدارية التبادلية معها.. ويؤدي

التفاوض الوظائف التالية:

- الوظائف الشخصية.. التفاوض

الخدمي.. الاجتماعي الداخلي Personal

Functions Service and Internal

Social Negotiation في خدمات التعاقد

مع الموردين ومراكز الصيانة وخلافه..

وفي خدمات المرووسين وأسرهـم

والمرضى وأسرهـم وذويهم.

- الوظائف المؤسسية.. التفاوض

التجاري.. المالي الاجتماعي الداخلي

والخارجي Institutional Functions

Commercial and Financial

Negotiation: في خدمات البيع والشراء

والإحلال والتجديد والتحديث.. وفي تحديد

المرتبـات مع الموظفـين الجدد المعينـين

وفي التفاوض مع الرئاسة للحصول على

الموارد التي تحتاجها المؤسسة.

- معوقات إدارية.. قيادية نظامية
Administrative Shortcomings
Leader Ship and Administrative
System اعتبار التفاوض أسلوباً للتظلم
أو أسلوباً لحل المشكلات.. اللجوء إلى
التفاوض القهري كأحد أساليب
الديكتاتورية بفرض الرأي والسيطرة على
المتفاوضين.. عدم التفويض الرسمي
لأطراف التفاوض من رناستهم المباشرة .
- معوقات اجتماعية.. مشاركات
مجتمعية Social Shortcomings
Community Sharing المتغيرات
البيئية والاختلاف في المستويات الثقافية
يؤثر على عملية التفاوض.. في إمكانية
تحقيق إجراءات أو حلول التفاوض في
ظل البيئة السياسية أو الاجتماعية
الموجودة.. وفي اختيار موضوعات
تفاوضية تتعارض مع مصالح المجتمع أو
تحقق مكاسب شخصية على حساب أمن
وسلامة المؤسسات الأخرى أو طوائف
معينة في المجتمع.

إدارة التفاوض والتغير المعاصر ومستشفى الخلد

Negotiation Skills Management and
Contemporary Manager - Hospital
Tomorrow

مهارات إدارة التفاوض والمدير
المعاصر:

Negotiation Skills Management
And Contemporary Manager
التفاوض من الأدوات الأساسية للمدير
المعاصر.. ولا يخلو يوم من الممارسات الإدارية
للمدير المعاصر وإلا يكون فيه عملية تفاوضية..
ويكون المدير المعاصر عليه إدراك الأساليب الفعالة
والمفاهيم العلمية الخاصة بعملية التفاوض.. وأن
ينمي قدراته على مواجهه مشكلات التفاوض على
أساس الوعي بطبيعة ومقومات ومخاطر
التفاوض.. وقد يكون التفاوض مع المدير في
مستوى إداري واحد.. مدير مع مدير.. أو في
مستوى إداري متباين مدير ومرووس.. سواء في
وظيفة رئاسية مباشرة أو وظيفة تنفيذية.. وفي
الحالة الثانية لابد أن يكون هناك حدود للتفاوض
ترتبط في مرحلة تفاوضية بأعمال السلطة والنفوذ.

الترفيهية .. تحديد الأولويات إذا كان
هناك أكثر من موضوع للتفاوض ويمكن
الاستعانة بذوي الخبرة في مجالات
التفاوض.. العمل على حسن التفاوض
بإتهاء الموضوع في أقل عدد من
الجلسات.. التأكيد على أهمية تحقيق
النتيجة في نهاية التفاوض.. على أن
تكون النتيجة تحقق مكسب للطرفين على
قدر الإمكان وليس مكسب لطرف دون
الأخر.

- مقومات اجتماعية.. مشاركات
مجتمعية Social Foundation
Community Sharing .. التفاوض مع
الأخذ في الاعتبار الظروف الاجتماعية
المساعدة بحيث تكون الظروف السياسية
الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع لا
تتعارض مع إجراءات ومضمون وأهداف
التفاوض.. وكذلك اختيار الهيئات
الاجتماعية والشخصيات المجتمعية ذات
الثقة والتأثير في المجتمع للمشاركة في
موضوعات التفاوض التي تمس الخدمات
المجتمعية التي تقدمها المؤسسة/المنظمة.

معوقات مهارات إدارة التفاوض

Negotiation Management Shortcomings
(التفاوض الضعيف - التفاوض غير الفعال)

Failed Non-Effective Negotiation
وهي العوامل التي ينتج عنها سلبيات التفاوض
بمعنى عدم الوصول إلى الأهداف المحددة للصيلة
التفاوضية.. وتتمثل هذه العوامل في:

- معوقات شخصية.. سلوكية مهنية
Personal Shortcomings
Professional Behavior النظر إلى
التفاوض على أنه أحد وسائل المشاغبات
التي يلجأ إليها بعض التنظيمات غير
الرسمية.. النظر إلى التفاوض على أنه
أحد الحجج التي يلجأ إليها البعض
للحصول على حقوقهم.. التفاوض الذاتي
أو الشخصي لا يهتم بالنتائج قدر الاهتمام
بإثبات الذات ولا يهتم بمعامل الوقت ولا
يهتم بمن يفوضهم.. والمفاوض غير
المهتم غير الدارس للموضوعات وغير
الملم بالمعلومات يلعب أدوار تفاوضية
غير محددة لأنه غير مهتم بالنتائج.

بالمستشفى يكون مرغوباً فيه وهام لتحقيق صالح المستشفى في أنواع التعاملات الإدارية المختلفة المألوفة والتسويقية والإعلامية وغير ذلك.

ويحكم التفاوض الطبي مبدأ إداري وحاكم هو أنه "لا للمساومة" No Compromise لأنها تؤدي إلى مبدأ الهدم وتضر بتقديم الخدمة الجيدة.. فلا تنازل مقابل إنجاز أو كسب.. ولا للجدال في أمر محسوم بمعرفة متخذ القرار.. ولا شرطية قوة مقابل تقديم خدمة احتياج.. ولا اختيار في تنفيذ القرار إنما هو إحاطة وإخبار.. ولا للوعود والأساليب الناعمة لتأجيل إجراء يجب حسمه فوراً.. وتتساوى المستشفى مع باقي المؤسسات في التفاوض الإداري أما التفاوض مع المتعاملين مع الخدمات الطبية بالمستشفى فبته يعد من أنواع التفاوض المختلفة التي تحتاج مهارات خاصة.

تنمية مهارات التفاوض في منظمات الأعمال

Negotiation Management
Skills Development
(البرامج التدريبية التنموية)

Development Training Programs

وتعني مهارات كفاءة التفاوض التدريب على أساليب نجاح التفاوض من خلال البرامج التدريبية التخطيطية على اكتساب مهارات إدارة التفاوض والتي تبني على الأسس العلمية.. وتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى تنمية المهارات التالية:

- إدارة التفاوض وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة التفاوض وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة التفاوض وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

إدارة التفاوض تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Negotiation Management and Personal
Administrative Skills Development
(الكوادر التفاوضية)

Negotiating Staff

تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. ببناء وخلق الكوادر التفاوضية بالمؤسسة أو المنظمة..

والمدير المعاصر هو "المفاوض الناجح" Successful Negotiator المستمع الجيد الذي يطرح الأسئلة التوضيحية ويركز على دفاعات المفاوض الآخر عن وجهة نظره ولا يضع نفسه أبداً في موضع الدفاع ولا يكثر من الهجوم ولا يستخدم كلمات أو ألفاظاً تنير من أمامه.. ويجعل نتائج التفاوض مفتوحة مبنية على الثقة المتبادلة من أجل الوصول إلى حل نهائي واتفاق يرضي الطرفين.

والمدير المعاصر لابد وأن يكون مفاوضاً ناجحاً ولا يأتي ذلك إلا من خلال تمتعه بمهارات وصفات معينة منها:

- مراقبة النفس وضبطها والهدوء والثقة بالنفس والغير.
- المنطقية في التفكير والموضوعية في تفهم الغير وليس تقويمه.
- مهارة الاستماع والإنصات وضبط دائرة التفاوض بالمعرفة الشخصية للطرف الآخر.
- مهارة التحدث والميطرة على المشاعر والانفعالات.
- مهارة التأثير والإقناع والتحفيز على تقديم التنازلات أو الالتزامات.
- التوظيف الجيد للمعلومات والاحتفاظ بسرية عمليات التفاوض ومراحله ونتائجه.
- معالجة الضغوط وتجنب آثاره الشخصية أو المؤسسية أو الاجتماعية.

مهارات إدارة التفاوض ومستشفى

الغد:

Negotiation Skills Management And Hospital Tomorrow

في مستشفى الغد فإن عملية التفاوض قد تبدو عمل غير مرغوب فيه خاصة التفاوض الطبي Medical Negotiation في تقديم الخدمات الطبية فلا تفاوض بين مقدمي الخدمة ومستخدميها ولكن هناك الإحاطة علماً والتنبيه بتعليمات الحرص وتوخي الحذر والإقرار بالموافقة على الإجراء الذي سوف يتم.. أما ما بين مقدمي الخدمة.. أنفسهم فإن عملية التفاوض هنا ليست بمعنى الجدال التفاوضي إنما هي للتشاور والتفاهم والمشاركة Mutual Understanding وParticipation and Consultation في اتخاذ القرار وأنه تفاوض يحصل نتيجة لصالح مستخدم الخدمة.. والتفاوض في الخدمات الإدارية

يستلزم كسر حدة التفاوض في أي مرحلة من الاستراحات القصيرة والترفيه البسيط.

- قصر جلسات التفاوض مع المعنيين بالأمر وطرف ثالث ذو سلطه إذا لزم الأمر.
- الاستخدام الصحيح وفي الوقت المناسب للوائح والقوانين التي تخضع لها العملية التفاوضية والرجوع إلى المصدر المرجعي للفريق المفاوض.

• تشكيل فرق التفاوض: Negotiation Team Configuration

- تشكيل فريق التفاوض الذي يكون مدركاً للأبعاد الإدارية لعملية التفاوض وعلى مستوى أخلاقيات التفاوض .
- تحديد الأدوار والاختصاصات والصلاحيات والسلطات لأعضاء الفريق في إطار مفهوم وخصائص الدور التفاوضي المحدد لكل منهم بما لا يؤثر على شخصياتهم وكفاءة أدائهم.
- تدريب فريق التفاوض على اكتساب مهارات العمل الجماعي والتدريب على العمل بها أثناء جلسات التفاوض.
- إمكانية مشاركة المساعدين كأعضاء داخليين أو خارجيين في جلسات التفاوض بشرط الإعداد المسبق وتحديد أدوارهم .

• تكتيكات التفاوض: Negotiation Tactics

- تحديد الأهداف التفاوضية والإجراءات الكفيلة بتحقيق هذا الهدف والمراحل الأساسية لإدارة جلسات التفاوض .
- التغلب على مشكلات التفاوض ومن أهمها مشكلة مواجهة الاعتراضات بالوضع في الاعتبار إمكانية التنازل عن جزئية معينة من الأهداف أو قبول تحقيقها على مراحل.
- التوازن بين مصالح طرفي التفاوض يحقق الوصول إلى الاتفاق عكس تمسك كل طرف بأهدافه التي يريد تحقيقها.
- استخدام عنصر التوقيت كأحد الأساليب التفاوضية لصالح التفاوض بطلب تأجيل الرد أو تأجيل جلسة التفاوض للمزيد من الدراسة.
- اللجوء إلى التفاوض في آخر مرحلة من الإجراءات الإدارية والحلقات التفاوضية وصولاً إلى مرحلة التعاقد وإبرام الاتفاقيات الرسمية النهائية.

وهو يشمل الكثير من مهارات الاتصال والقيادة.. ويجب أن تعد البرامج التدريبية التنموية بالمحتوى العلمي التدريبي الذي يشتمل على العناصر التالية:

- القدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم.
- القدرة على تحليل المعلومات.
- القدرة على الاتزان العاطفي وعدم الانفعال السريع والنظرة الموضوعية وعد التأثير بالجوانب العاطفية.
- القدرة على التعامل بالذكاء واللباقة والحرص على انتقاء الألفاظ والكلمات.
- القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والتصرف في حدود التفويض الممنوح للمفاوض.
- القدرة على دراسة الشخصية المقابلة في التفاوض قبل عقد جلسات التفاوض.. بالسؤال عنها وعن المركز الوظيفي لها وعن اهتماماته وهدفه وتاريخ تعيينه بالمؤسسة.

■ إدارة التفاوض تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Negotiation Management and Organizational System Administrative Skills Development

(التخطيط التفاوضي - التكتيكات التفاوضية)

Negotiation Planning and Tactics

تشتمل المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية في إدارة التفاوض على اكتساب المهارات التخطيطية التفاوضية والتكتيكات التفاوضية والتي تتناول عناصر مهارات إداريات عقد جلسات التفاوض وشروطها ومهارات إعداد فريق التفاوض.. وتعد هذه البرامج التدريبية التنموية في هذا المجال بالمحتوى العلمي التدريبي الذي يشتمل على العناصر التالية:

• إداريات التفاوض: Negotiation Administration

- عقد جلسات التفاوض في مواقع العمل لتسهيل عملية الحصول على المعلومات التي تحتاجها وتوفير معامل التأمين النفسي بإجراء التعارف بين الأطراف المتفاوضة في بداية إيضاح حتمية التفاوض.
- تهيئة العملية التفاوضية وتكتيكات إدارة التفاوض والمناخ المناسب والمكان المناسب لعقد جلسات التفاوض وما

- التركيز على الأخذ بمعيار الوسطية خاصة في المشكلات المجتمعية لأن قبول أو رفض العرض أو التعامل معه فقط قد يكون هو الغاية القصوى للمتعارض معه أو للمتفاوض.
- الأخذ بمحددات التفاوض الإداري الرسمي أو غير الرسمي للتوصل إلى تسوية.. واللجوء إلى التحكيم أو الوساطة إذا لزم الأمر.

النموذج التطبيقي - تنمية مهارات إدارة التفاوض في المستشفى

Administrative Negotiation Skills Development in Hospitals Applied Perspective

تمارس إدارة المستشفى التفاوض بأنواعه المختلفة بقواعده وشروطه ومحدداته.. ولكن يقع في الأهمية التطبيقية "التفاوض الطبي" Medical Negotiation أو التفاوض العلاجي Therapeutic Negotiation وهو ما يمكن أن تكون مهاراته جزء أو أجزاء من مهارات الاتصال.. ومهارات السلوك.. ومهارات العمل الجماعي.. ومهارات خدمة العملاء.. لأنها في النهاية تفاوض ما بين طرفين طرف ثابت وهو المريض وطرف متغير وهو الهيئة الطبية والهيئة الفنية والهيئة الإدارية.

وقد نحدد لكل عملية تفاوضية مع المريض Patient Negotiating Process قواعدها وشروطها ومحدداتها التي تستند إلى القوة بمصادرها الشرعية والوظيفية والمرجعية المعلوماتية التي توفر القدرة على الاستجابة والقدرة على إحداث التغيير في السلوك واستجابة الطرف التفاوضي الأضعف عن ثقة وقناعة.. التي تحتاج إلى تنمية مهارية توجه إلى القائمين بها على النحو التالي:

- تنمية المهارات التفاوضية الشخصية.. القدرة على الاستجابة:

Personal Negotiation Skills.. Ability to Respond

في التفاوض الشخصية.. المريض مع القوى العاملة الصحية.. يكون التفاوض هدفه تحقيق المصلحة المشتركة في الحصول على أقصى رعاية صحية "شفاء المريض" Maximum

- متابعة قرارات التفاوض: Negotiation

Decisions Follow Up

- تقييم الأداء التفاوضي في كل مرحلة..
- لفريق التفاوض والإجراءات الإدارية..
- والنتائج المحققة.
- تسجيل القرارات التي تم اتخاذها والنتيجة عن تمام عملية التفاوض وتوقيع الطرفين عليها.
- تحديد الجهات والشخصيات المنوطة بها تنفيذ قرارات العملية التفاوضية.
- متابعة عمليات وإجراءات تنفيذ هذه القرارات.
- تقييم نتائج المتابعة لقرارات التفاوض.

إدارة التفاوض - تنمية المهارات الإدارية المجتمعية

Social Administrative Negotiation Skills Development

(المشاركات التفاوضية المجتمعية)

Community Negotiation Participation

تنمية المهارات الإدارية المجتمعية.. عنصر فعال في نجاح التفاوض خاصة إذا ما كانت المشكلة المتفاوض من أجلها تمس جوانب اجتماعية واقتصادية أو سياسية لها ارتباط ومصالح مع المؤسسة أو المنظمة.. ويأخذ هذا العنصر من العناصر التدريبية جزء كبير من الإدارة المعاصرة في أهمية تطبيق المشاركات المجتمعية Community Participation Application وذلك بعد الدورات التدريبية التمهيدية بالمحتوى العلمي الذي يشتمل على العناصر التالية:

- التركيز على موضوع التفاوض وعلاقته الاجتماعية السياسية الاقتصادية وعلى المشكلات التي قد تنتج في حالة عدم الوصول إلى اتفاق لأن ذلك يحمل في طياته صيغة التهديد للمجتمع ككل.
- التركيز على الاهتمام بالنقد الذي توجهه شخصية المتفاوض أو الشخصيات المجتمعية التي تتفاوض أكثر من قدر الاهتمام بالمشكلة التي تتفاوض من أجلها.
- التركيز على العرض الأول للتفاوض خاصة مع وجود أطراف متعددة مؤسسية أو اجتماعية والتأثر بفهم الدراسة بغالبية الآراء المحيطة وإعداد الردود المنطقية العقلية.

والتعليمات واتخاذ القرارات في حدود السلطة والتفويض وتقديم الخدمة بالصورة الجيدة والقيمة المقبولة.. لتحقيق الفوز الجزلي أو الكلي (النسوية).

- تنمية المهارات التفاوضية الاجتماعية.. القدرة على إحداث التغيير :

Social Negation Skills.. Ability to Change في التفاوض الاجتماعية.. المريض طرفاً فيها من قريب أو بعيد.. يكون التفاوض هدفه تحقيق التعاون والتكامل الخدمي لسلامة المريض Integrated Cooperative Health Services for Patient Safety داخل أو خارج المستشفى.. ولذا فهذا التفاوض محكوم بالعمل الجماعي والمشاركة الاجتماعية والتواصل في العلاقات والارتباطات على مستوى الأفراد والأسرة والمجتمع.. لتحقيق الفوز المدرك.

Health Care for Shard Benefit ولذا فهذا التفاوض محكوم بحسن الاستماع وحسن المقابلة وحسن الفهم وحسن التوجه والإرشاد وحسن حل المشكلات.. لتحقيق الفوز الحقيقي.

- تنمية المهارات التفاوضية الإدارية.. القدرة على تفعيل مصادر القوة :

Administrative Negation Skills.. Ability to Activate Sources of Power

في التفاوض الإدارية.. المريض مع الجهاز الإداري أو الشئون المالية أو الخدمات الاجتماعية أو خدمات التسويق وخدمات الإقامة يكون التفاوض هدفه ضمان الحقوق للطرفين المادية والمعنوية Parties Rights Collection Material and Moral ولذا فهذا التفاوض محكوم بالثقة والأمانة واحترام القوانين واللوائح

دعم القيادات في القدرة على التعامل مع الأخطاء بمناهج وخطوات إدارية جديدة لا تكتفي بالرد التسويقي أو عدم الاستجابة الفورية .. بل التعامل معها من أجل الاستفادة مستقبلاً؛ لتجنب مثل هذه الأخطاء بعيداً عن الأعراض المرضية من الإحباط وزعزعة الثقة الإنسانية.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة المرؤوسين

EMPLOYEE MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة المرؤوسين المحددات التعريفية

- مهارات إدارة المرؤوسين.. تعني مهارات التعامل مع المرؤوسين وهي مسئولية القيادة وتهتم كمنظومة إدارية حديثة بالتفاعل الإيجابي بين السلطة والتنظيم الذي يحقق ظاهرة احترام النظام بمرودها على الأداء والإنجاز.
- مهارات إدارة المرؤوسين.. تتوجه نحو التزام الجميع بتوحيد الأهداف والإجراءات من أجل التجانس الوظيفي السلوكي ويتحقق ذلك من خلال الوظائف الشخصية في الالتزام بالأهداف المشتركة للمنظمة.. والوظائف المؤسسية في الالتزام بالتنظيم والممارسات العملية الجادة.. والوظائف الاجتماعية في الالتزام بالمشاركة والحماية المجتمعية.
- مهارات إدارة المرؤوسين.. تأخذ من الجانب الإيجابي في حسن التعامل مع المرؤوسين أو من الجانب السلبي في سوء التعامل مع المرؤوسين.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في مناحي متعددة تلمس الجوانب الشخصية للمرؤوسين ومسئولياتهم وعلاقتهم بالقيادة ومدى تأثيرهم وتأثيرهم في المجتمع المحيط بهم.
- مهارات إدارة المرؤوسين.. احتياج للمدير المعاصر من خلال وظيفته كقائد في تسخير كافة إمكانيات المستشفى في توفير وإحياء علاقته بمرؤوسيه والنهوض بمستوى المرؤوسين العظمي المهني والسلوكي الاجتماعي.. وتأهيل قيادات الصف الثاني.. ليظهروا بالصورة المشرفة التي تدل على حسن قيادته وتجميع المرؤوسين حوله .

مهارات إدارة المرؤوسين المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة المرؤوسين:
- إدارة المرؤوسين.. التعامل مع المرؤوسين.. الموقف الإداري.. السلطة والتنظيم.. احترام النظام.
- وظائف مهارات إدارة المرؤوسين:
- الوظائف الشخصية.. أهداف مشتركة.
- الوظائف المؤسسية.. تنظيم وممارسة .
- الوظائف الاجتماعية.. الحماية المجتمعية.
- مقومات مهارات إدارة المرؤوسين:
- حسن التعامل والعلاقات.
- (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة المرؤوسين:
- سوء التعامل والعلاقات.
- (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة المرؤوسين.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة المرؤوسين.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. النظامية والتنظيمية.. المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة المرؤوسين في المستشفى.. برامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة المرؤوسين المحددات التعريفية

- مهارات إدارة المرؤوسين.. في مستشفى الغد هي مهارات خاصة تتعلق وخصائص القوى العاملة الصحية بالمستشفى من التعدد والتخصص وتشابك المهام والأنشطة في أداء الواجبات والمسئوليات.. تسعى إلى تطبيق التعامل مع الجميع على أن كل منهم رئيس ومرؤوس في نفس الوقت.
- مهارات إدارة المرؤوسين.. في منظمات الأعمال.. تحقق نتائجها المرجوة من تطبيق وظائفها المتطابقة مع وظائف الإدارة والعلاقات التبادلية معها من أجل الحصول على الرضا الوظيفي والتميز في الأداء بتنفيذ الدورات التدريبية التنموية والمحتوي العلمي بها بالتوجه نحو تنمية المهارات الإدارية الشخصية من حيث مهارات الاتصال وعقد الاجتماعات والملاحظين.. والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية من حيث مهارات التفويض ومقاومة التغيير وتأهيل قيادات الصف الثاني.. والمهارات الإدارية المجتمعية من حيث المشاركة المجتمعية والقُدوة الاجتماعية والتواصل المؤسسي المجتمعي.

مهارات إدارة المرؤوسين المحددات التعريفية

- مهارات إدارة المرؤوسين.. في المستشفى بتحقيق كفاءتها بعد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية الشخصية بالتوجه نحو القوى العاملة الصحية بالمستشفى والمتعاملين معها.. وتنمية المهارات الإدارية بالتوجه القيادي النظامي والتنظيمي والتكامل الخدمي.. وتنمية المهارات المجتمعية في التوجه إلى طلبة الخدمات وإلى قيادات المجتمع والفراده والهيئات والمؤسسات المحلية والمستشفيات المماثلة في السوق التنافسي.

مهارات إدارة المرووسين

EMPLOYEE MANAGEMENT SKILLS

ويحقق تعامل المرووسين مع القيادة إيجابياته المطلوبة إذ ما تفهم طرفي التعامل المفهوم الإداري للسلطة والتنظيم Administrative Organizational Authority Concept .. وذلك عند التعرض للموقف الإداري.. فينصرف القائد إلى الاعتراف بأن السلطة ليست سلطة حق معطى من أعلى ولا سلطة إذلال للتابعين إنما هي سلطة مستمدة من الموقف أي أن الموقف الإداري هو صاحب السلطة Administrative Situation Authority .. وهو الذي يحدد ما يجب عمله.. وينصرف المرووسين إلى الاعتراف بأن التنظيم هو اتصال أي فرد في الموقف الإداري بأي فرد آخر في الموقف أو خارجه في إطار التنسيق الإداري الذي لا يتعارض فيه مصلحة الأفراد مع مصلحة الموقف ولا مع مصلحة القيادة ولا مصلحة المؤسسة أو المنظمة.

وإن تفعيل مهارات إدارة المرووسين يؤدي إلى ظاهرة سلوكية تسود المؤسسة أو المنظمة وهي ظاهرة "احترام النظام" Discipline Respect Phenomenon .. وذلك من خلال ترسيخ مفهوم هذه الظاهرة بأن الخلل في النظام يضر بالأداء والإنجاز وعلاقات الزملاء وسمة المؤسسة.. ولذلك تحرص الإدارة العليا على الاستجابة المريعة لأي خلل في النظام واتخاذ الإجراءات الإدارية الفورية لحل المشكلات النظامية.. والاستماع لأصحاب المشكلات النظامية سواء مستفيدين من الخدمات أو مقدميها بمبدأ توحيد المعاملات وتطبيق الرحمة والعدالة بأساليب التوعية ثم التحذير ثم اللجوء إلى اتخاذ إجراء العقوبة المناسبة للخلل الحادث.

وإن من أهم معايير نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى مستوى عالٍ لمهارات إدارة المرووسين هو القياس الدائم بالمعايير المحددة Defined Standards Continuous Assessment لكل فترة عن الآثار المعنوية والمادية لما يجري من برامج تدريبية تنموية في هذا المجال.. وذلك في مجال رؤية ومراقبة المدير والإدارة التنفيذية والإشرافية لما تم من عملية إيقاظ الروح الإيجابية Awaken the Positive Spirit في التعامل بين المرووسين والإدارة

■ أهمية مهارات إدارة المرووسين

Employee Management Skills Importance

إن مهارات إدارة المرووسين مهارات متعددة في جوانب العمل من الأداء والإنجاز.. وفي جوانب السلوكيات ومن التوظيف والتحفيز.. وفي جوانب المنفعة من المنفعة الشخصية والمؤسسية.. ولذلك فإن هذه المهارات إن هي إلا معاملات سواء كانت معاملات إدارية أو علاقات شخصية أو مجتمعية أو ارتباطات بينية.. ولذلك فضل علماء الإدارة تحديدًا للمسئولية إطلاق مهارات التعامل مع المرووسين بدلًا من مهارات إدارة المرووسين على اعتبار أن التعامل ليس في اتجاه واحد من المستوى الأعلى إلى الذي يليه أو في اتجاه واحد من المستوى الأدنى للذي يعطوه ولكنها عملية في اتجاهين تبادليين بين المدير والمرووسين وبين المرووسين والمدير.

وفي كلا نوعي الاتصال بينهم إن هو إلا تحقيق للتعاملات الإدارية الفنية المهنية الشخصية والاجتماعية التي تتكرر يوميًا بمعايير مختلفة وأهداف مختلفة.. وهكذا رسخ هذا المفهوم التطابق بين "مهارات إدارة المرووسين" Employee Management Skills "ومهارات التعامل مع المرووسين" Employee Interaction Skills .. ولا يوجد أي نواحي مفاضلة أو تفضيل بينهما.

وإن المرووسين أو العاملين بأي مؤسسة أو منظمة هم كيان العمل.. لأن العمل بعزيمة القائمين عليه.. وأن كل دور يقوم به المرووسين هو شيء مهم في الحاصل العام وفي تيسير عجلة العمل إلى الأمام.. وأنه لمن الاستحالة أن نتخذ أننا قادرون على تنفيذ أي تكليف بمفردنا ولذلك فإن الإدارة لم تعد تقتصر على شخص المدير بل على جميع العاملين معه.

وإن الاهتمام بالتعامل مع المرووسين يجعل حلقة الإدارة بينهم وبين المدير حلقة متصلة والإدارة تصبح سهلة وميسرة.. وقد أوري المنظور الإداري الحديث أن الاهتمام بمهارات التعامل مع المرووسين بشكل حائط متماسك للعمل أساسه التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي.

- الوظائف الاجتماعية.. المشاركة
والحمائية المجتمعية.. Social
Functions - Community
Participation and Security
من خلال التعاون والتنسيق والتكامل..
وتتمية الولاء والانتماء للمؤسسة والقائمين
عليها.. وتلبية احتياجات العملاء الداخليين
(العاملين) والعلاء الخارجيين (المتعاملين
مع المؤسسة) وتقوية دعائم الترابط بين
المؤسسة ومجتمعها.

■ مقومات مهارات إدارة المرفوسين

Employee Management Skills
Foundations

حسن التعامل مع المرفوسين

Employee Good Interaction

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات التعامل مع
المرفوسين والتي تتمثل في قدرة القيادة على
التأثير في المرفوسين وتحقيق التعاون الفعال فيما
بينهم وتحقيق أهدافهم كجزء من الأهداف المشتركة
للمنظمة وهذه المقومات هي:

- مقومات شخصية قيادية.. كفاءة
الأداء.. Performance Efficiency
أحاطه المرفوسين أول بأول بالأفكار الحديثة
والمستجدات في العمل وأسلوب التطوير
المقترح.. وإعلان نجاحات المرفوسين مهما
كان دورهم صغير أو كبير وعدم نسبها
للآخرين.. ومنح المرفوسين الحرية الكاملة
لكي يعملوا على طريقتهم ما لم تضر
بالاتجاه العام.. التوازن بين التكاليفات
بالأعمال الواجب القيام بها والأعمال التي
يقوم بها ويستطيع تأديتها المرفوسين فعلا.
- مقومات إدارية نظامية.. كفاية

الإنجاز.. Appropriate Achievement
الاعتماد على أساليب متنوعة ومتعددة في
التعامل مع المرفوسين وفقا لمراحل العمل
والنتيجة الحاصلة.. واحترام النظام الذي
يدعم توقعات المؤسسة أو المنظمة ويحدد
بدقة المعايير القياسية للمؤسسة أو المنظمة
ويحاسب بحسم اتباع الإجراءات التنفيذية
للعمليات من خلال مسئولية المهام والأنشطة
الواضحة والمحددة زمنيا.. والتقييم العادل
لأداء المرفوسين بالأساليب الحديثة
المختلفة.. ومراجعة النتائج مع الأهداف
الموضوعة.. والإشراف الفعال بتحديد
وظيفة المشرف وتنوع الأنماط القيادية

والمرفوسين وبعضهم.. كما أنه يمكن الرؤية
والمرافقة بملاحظة زيادة الإقبال على المشاركة
الاجتماعية Demand on the Social
Participation التي تسعى إليها القيادة
والمرفوسين في المؤسسة نظير ما تم ويتم بانتظام
واستمرار في تنمية إدارة مهارات إدارة
المرفوسين.. والتي تكون أحد نتائج هذه المشاركة
تحديد إستراتيجية القوى العاملة Man Power
Strategy من توصيف وتحديد الكفاءات البشرية
للمؤسسة وارتباط ذلك بالمجتمع المحيط.. وتصبح
العلاقة بين القيادة والمرفوسين والمجتمع هي
استثمار إداري انفعالي روحي
Administrative Spiritual Emotional
Investment يغلب عليه هبة الأمن والأمان
وصنع المزايا الشخصية والمؤسسية والارتباط
بالخصائص الإيجابية والقيم السلوكية وهي كلها
تعد نبراسا للعمل المؤسسي والاجتماعي.

■ وظائف مهارات إدارة المرفوسين

Employee Management Skills Functions

تتعدد وظائف مهارات التعامل مع المرفوسين
وتختص إجمالاً في تحقيق أهداف القيادة
والمؤسسة الشخصية الوظيفية المؤسسية الإدارية
والاجتماعية المجتمعية في التعامل مع المرفوسين
على النحو التالي:

- الوظائف الشخصية.. الأهداف
المشتركة.. Personal Functions -
Shared Objectives في دفع المرفوسين
للعمل بطريقة جادة.. وفتح المجال للآخرين
لممارسة أدوارهم.. والعمل على تحقيق
الأهداف الشخصية والأهداف المشتركة
للمنظمة.

- الوظائف المؤسسية.. التنظيم
والممارسة في العملية الجادة
Institutional Functions -
Organization Practice In Serious
Operations في التنظيم الحازم للأدوار
وتوزيعها وعلم المرفوسين بها.. والتربية
والتنمية المستمرة للكفاءات والطاقات
الإدارية فإن دعامة العمل الإداري وضمان
الأداء الأحسن وتطوير الأهداف والأساليب
إنما يتوقف على الدماء الجديدة والطاقات
النشيطة من المرفوسين.. وشد المرفوسين
دائما إلى المؤسسة.. وتصميم وتوزيع
الوظائف بما يتناسب مع المؤهلات
والمهارات والخبرات.

الاستغلال السيئ للاجتماع بالقوادات.. أو الخروج من الاجتماعات بالنتائج المعكوسة.. وعدم احترام النظام والذي يؤدي إلى ظواهر سلبية كثيرة منها الغياب - الإرهاق النفسي - الإجازات المرضية الكثيرة - عدم القدرة على إنجاز الأهداف - العصيان وعدم الطاعة وعدم تنفيذ الأوامر - الإهمال وعدم اتباع تعليمات الأمان والسلوك الشخصي المعيب مثل الكذب والخيانة والغش والتدليس .

دارة المرووسين: المدير المعاصر ومستشفى الغد

Employee Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة المرووسين والمدير المعاصر:

Employee Skills Management and Contemporary Management المدير المعاصر يدرك تماماً أهمية مهارات التعامل مع المرووسين وذلك من خلال وظيفته كقائد وليس كمدير.. فهو رأس العمل ولذلك يجب عليه أن يأخذ دور الرأس من الجسد في كل الأمور للقيام بالوظائف الحيوية التي تحافظ على الحياة.. حياة المرووسين وحياة المؤسسة.. إذ لا يمكن للمدير المعاصر أن يترك العمل إلى الآخرين وينتحي جانباً كما ليس من الصحيح أن ينفرد بالأمور ويجعل كل شيء على عاتقه.. بل يجب عليه أن يوازن بين الأعمال الواجب على الجماعة (المرووسين) القيام بها مع توفير الدعم اللازم من الموافقة على هذه الأعمال.. والمدير المعاصر كقدوة.. يحقق الكثير لدى المرووسين والذي في معظم الأحيان يفوق البرامج التدريبية وما تشمله من ديناميكيات الجماعة ومختبرات العمل المختلفة وأن كانت كلها أساليب ناجحة وعصرية إلا إن معامل القدوة أكثر تأثيراً في سلوك المرووسين.. ومن أهم ركائز المدير المعاصر في إحياء العلاقة مع رؤوسه بناء هيئة خبراء منهجية التعاملات النفسية والاجتماعية والسلوكية Body of Experts of Transactions Psychological, Social and Behavioral Methodology.. بحيث تكون سندا للمدير في وضع أساليب التعامل مع المرووسين بمنهجية وموضوعية ومن هذه الأساليب الترحيب بالنقد والتعلم من الفشل وتقرير التنوع وإشاعة التكامل والإلمام بالمعارف وغير ذلك.

للمشرفين وتنمية اتجاهات المرووسين ومهاراتهم المعرفية بالقواعد الإشرافية.. وتحديد مجموعات المرووسين بين معاونين وعاملين ومستشارين.

- مقومات اجتماعية.. المشاركة المجتمعية.. Community Participation تدعيم القدوة من المرووسين المتميزين بالإيجابية في معنوياتهم والواقعية في طموحاتهم.. وعدم التدخل مع المرووسين في أداء أعمالهم إلا بدور التوجيه والإرشاد عند الاحتياج.. والعمل على مشاركة القيادات المجتمعية في تنفيذ برامج وخطط العمل في المؤسسة وكذلك دعمهم المادي والمعنوي للأنشطة وكسب تأييدهم وجعلهم قدوة للمرووسين في المؤسسة.

معوقات مهارات إدارة المرووسين

Employee Management Skills Short Comings

سوء التعامل مع المرووسين:

Employee Bad Interaction

وهي العوامل التي ينتج عنها سلبيات التعامل

مع المرووسين.. وتتمثل هذه العوامل في:

- معوقات شخصية قيادية.. تدني

الأداء.. Performance Low

Efficiency.. فقد مصداقية المرووسين في

رئاستهم.. لعدم الحفاظ على التعهدات مقابل

الإنجازات.. ذلك يدفع إلى النظرة المتشائمة

لمستقبل المؤسسة التي يصلون بها..

والنفرد بالقيام بالأعمال.. أو التتحي عن

الأعمال للآخرين.. وتهميش أدوار

المرووسين أو التزايد في أنشطة مراقبة

المرووسين.

- معوقات إدارية نظامية.. ضعف

الإنجاز.. Achievement Inadequacy

تصيد الأخطاء للمرووسين.. أو اللامبالاة

بالأخطاء الحادثة.. ووجود حواجز تمنع

المرووسين من الاتصال بقيادتهم.. واللجوء

إلى سياسة الباب المغلق ووجود مسببات

الفواصل المختلفة من المحيطين بالقيادات..

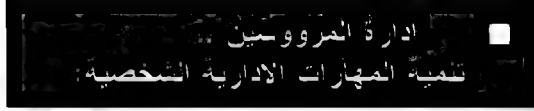
والتفويضات الورقية أو الوهمية.. أو

التفويضات المفيدة للمرووسين.

- معوقات اجتماعية.. العزلة

المجتمعية.. Community Isolation

- إدارة المرؤوسين وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة المرؤوسين وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة المرؤوسين وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.



Employee Management and Personal Administrative Skills Development

- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات الاتصال.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات الاجتماعات.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات الملاحظين.

- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات الاتصال:

Communication Skills Development Training Programs

إن مهارات الاتصال من المهارات الأساسية للمدير المعاصر ويتضح أهميتها أكثر في إدارة المرؤوسين.. لأن نجاح هذا الاتصال من المؤكد أنه نجاح للإدارة ونجاح للمؤسسة.. وتتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

تنمية مهارات كفاءة الاتصال:

Communication Efficiency Skills Development

- الكفاءة في الحوار الهادف والتأثير الإيجابي.
- الوضوح في التفاهم سواء في الأقوال أو الأفعال أو الأفكار.
- الاختيار والتمييز بين المرؤوسين ممن يتوفر فيهم الذكاء والسوي والتجربة الاتصالية لتعليم الآخرين.
- الحنكة الإدارية للمدير أو الرئاسة الأعلى في استشارة المعنيين بالأمر والموازنة في اختيار الرأي الصائب.

تنمية مهارات ضوابط الاتصال:

Communication Control Skills Development

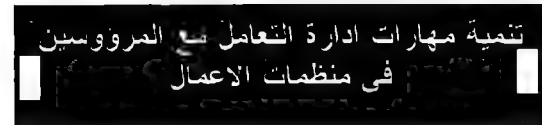
- اختيار أفضل واتجح وسيلة للاتصال والتعرف على ما يريده كل طرف من الآخر (مدير ومرؤوسين)

ومن أجل ذلك يهتم المدير المعاصر ببرامج التدريب التنموي المستمر Continuous Training Programs Development للمرؤوسين خاصة الكفاءات منهم بالتأهيل العلمي.. وفي المقام الأهم يعقد التدريب على مهارات التحفيز.. والتدريب على مهارات المشاركة المؤسسية.. والتدريب على مهارات تأهيل قيادات الصف الثاني.. وذلك بعقد برامج تدريب متصلة.. حيث تعود هذه البرامج على المؤسسة وعلى المرؤوسين بالنفع.. وتسهل للمدير إحكام أمور القيادة والإدارة لحسن علاقات الارتباط بالبيئة الداخلية والخارجية المحكومة بالزيادة المستمرة في مهارات وكفاءات المرؤوسين في ظل المتغيرات البنية الحادثة بتهيئة المرؤوسين للدور القادم وإعدادهم لتحمل المسؤولية.

مهارات إدارة المرؤوسين ومستشفى الغد:

Employee Skills Management and Hospital Tomorrow

في مستشفى الغد التعامل مع المرؤوسين له أهمية خاصة وذلك لضخامة حجم القوى العاملة بها وتنوع تخصصاتها وتعدد المهام المسنولة عنها.. وصعوبة الإحلال والاستبدال فيها.. والحفاظ على هذه القوة العاملة من النزوح عن المستشفى.. ولذلك الأمر فإن المستشفى أول من يطبق شعار "إن مهارات التعامل مع المرؤوسين هي دستور ومنهج كل العاملين بالمؤسسة لأن كل منهم رئيس ومرؤوس في نفس الوقت".. وهكذا فإن مستشفى الغد تطبق المهارات الإدارية المعاصرة على كل المستويات القيادية والإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية.. بدءاً من صنع واتخاذ القرار.. ودعم مهارات الاتصال وعقد الاجتماعات وتقوية الدور الذي تقوم به الإدارة التنفيذية أو الإشرافية حيث تعد القوى الرئيسية.



Employee Management Skills Development

البرامج التدريبية التنموية:

Development Training Programs

وتعني مهارات كفاءة التعامل مع المرؤوسين إعداد البرامج التدريبية على المهارات التي يكتسبها القائد وينقلها إلى مرؤوسيه ومن أهم البرامج التدريبية التي يجب عقدها لاكتساب هذه المهارات فيما يختص بواقع عمل المرؤوسين:

والتوجه الصحيح بالسلوك الجماعي والتفكير الجماعي نحو الهدف وإخفاء المشاعر الحقيقية أو الخروج من الاجتماع بغير قضايا كافية عن الموضوعات التي تم مناقشتها.

تنمية مهارات ضوابط عقد الاجتماعات:

Meeting Holding Control Skills Development

- ضبط مواعيد الاجتماعات بداية ونهاية، وتحديد من الذي سوف يدعو للاجتماع.. اختيار وترتيب مكان الاجتماع.. إعداد جدول أعمال الاجتماع.. ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية.. تحديد وقت مناقشة كل موضوع إن أمكن.. أنسب شكلين لأشكال الاجتماع الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان أكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

- إعلان أهداف الاجتماع وأسلوب إدارة الاجتماع وتحديد الأدوار والنتائج المطلوب الوصول إليها والسيطرة على مجرى الاجتماع لتجنب التراخي والتشتت وتدوين دقائق محضر الاجتماع دون إسهاب أو إخلال ومتابعة تنفيذ قرارات الاجتماعات.

- وضع سقف زمني تنفيذي لقرارات الاجتماعات ومتابعة التنفيذ والإحاطة للإدارة العليا.

- إنهاء الاجتماع فوراً إذا ما وصل إلى درجة الاجتماع المفكك وتأجيله إلى موعد لاحق باجتماع أفضل وأكمل يراعي فيها تحقيق معايير قيمة الاجتماعات.

- عقد الاجتماعات الطارئة غالباً ما يكون لحل مشكلة مستحدثة أو مستعصية وتستلزم اتخاذ قرار سريع أو توزيع ادوار استثنائية لمعالجة الأمور التي تغيرت بسبب المشكلة.. ومشاركة المؤوسين في هذه الاجتماعات يصبح لهيئة فريق التدريب أبواب مواجهة الأزمات وكيفية التصرف السريع واتخاذ القرار الصائب.

- مراعاة مراحل الاجتماع الأربعة.. مرحلة البدء بالاجتماع ومرحلة النقاش والرد ومرحل العمل بنتاجية ومرحلة النتائج.

- الاعتماد على تكرارية الاتصال بأسلوب مغاير وتعبير مرادف.

- الاتصال من خلال مشاركة المؤوسين في الأمور واخذ استشارتهم في كل المواقف وليس فقط في المواقف الطارئة.

- تحديد الهدف من الاجتماع بوضوح وقد يكون للاجتماع الواحد عدة أهداف.

- إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كاف.

• البرامج التدريبية.. مهارات عقد الاجتماعات:

Meeting Holding Skills Development Training Programs

عقد الاجتماعات من أفضل الأساليب الخاصة في مشاركة المؤوسين وإسهامهم في الأفكار والقرارات والاستماع إلى وجهات النظر وإبداء الاقتراحات أو الانتقادات البناءة.. ويساعد في معالجة المواضيع المهمة بصق وموضوعية.. وهو وسيلة لأحاطة المؤوسين بالإيجابيات والسلبيات المتعلقة بأعمالهم ونتائجها وإشعار الآخرين بالمزيد من الثقة والتعاون والرضا.. وتتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

تنمية مهارات كفاءة عقد الاجتماعات:

Meeting Holding Efficiency Skills Development

- إشعار المؤوسين بأنهم جزء من الكل وأن العمل بهم وإلهم.

- تأكيد المفهوم أن عقد الاجتماعات فرصه ساحة لتجديد المواقف والتلاحم العاطفي بين القيادة والزعماء والمؤوسين.

- الاستفادة من المردود الاقتصادي في عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل إنجاز الأعمال مع خفض التكاليف والحفاظ على الوقت.

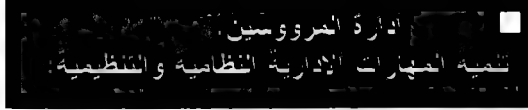
- التواصل بين المؤوسين في عقد اجتماعات اللجان المختلفة بما لها من مردود فكري ثقافي إداري اجتماعي.

- تساهم عقد الاجتماعات في الاستجابة لاحتياجات المؤوسين المختلفة في مجال العمل وحتى الاحتياجات العقلية والأسرية.

- التعرف على الأنماط البشرية الأكثر فعالية في الاجتماعات.. اتباع مهارات الحديث والاتصال والملاحظة أثناء عقد الاجتماع.

- الانتباه إلى العلاقات المتشابكة بين المجتمعين وردود الأفعال التي قد تحدث..

- زرع الثقة بين الملاحظ والقيادة على مراحل وبالتطبيق التدريجي حتى تأخذ وقتها فيما بينهم وفي التعرف على شخصية كل منهما والتعامل معها .



Employee Management and Organizational System Administrative Skills Development

- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التفويض.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التغيير.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات تأهيل قيادات الصف الثاني.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات المقابلة الشخصية.

- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التفويض:

Negotiations Skills Development Training Programs

التفويض يعني التنازل عن جزء من السلطة (المدير) إلى شخص ما (المرووسين) ويمكنه من القيام بإنجاز بعض الأعمال أو بمهمة محددة.. وهو احتياج مهم للإدارة المعاصرة وخاصة الاعتراف بأن المدير الفعال هو الذي يحرك الجماعة ويحرك الآخرين.. وأنه هناك حدود من القدرات والمعلومات والوقت لدى المدير الذي معه يجب أن يفوض الآخرين في القيام بتوجيه الأعمال والأنشطة والمهام.. وتأخذ المهام التفويضية بثلاثة صور.. مهام تفويضية حتمية.. مهام تفويضية افتراضية.. ومهام تفويضية تحضيرية.. والتفويض يعني أن المرووسين يتخذون القرارات المبنية على المشاركة وبذلك فهم مشاركون في تنفيذ الأعمال.. وهو من أهم مهارات التعامل مع المرووسين في إطار المؤسسات والمنظمات من أجل الإنجاز ونجاح الأعمال.. وهو مفتاح المدير الناجح ومن أهم مهارات التعامل مع المرووسين.. وتتوجه هذه البرامج التدريبية إلى:

تنمية مهارات كفاءة التفويض:

Negotiations Efficiency Skills Development

التفويض هم مفتاح المدير الناجح ومن أهم مهارات التعامل مع المرووسين حيث من خلال

- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات الملاحظين:

Supervisors Skills Development Training Programs

درجت المؤسسات والمنظمات على وظيفة الملاحظة بين المرووسين والتي يطلق عليها في بعض الأحيان المراقب أو المشرف.. وتهتم البرامج التدريبية لتنمية مهارات الملاحظين بالأسس لتوضيح أهمية دور الملاحظين كعنصر أساسي في التعامل مع المرووسين.. وتتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

تنمية مهارات كفاءة الملاحظين:

Supervisors Efficiency Skills Development

- تفهم الوظيفة الإدارية للملاحظ في أنه يستند ويعضد ويكون مسئولاً عن ما تحت رئاسته أو إدارته .

- تحديد أسس اختيار الملاحظ في الكفاءة الإدارية وهو في أغلب الأحيان يختار من نفس مجموعة العمل بناء على خبرته ومدة خدمته في المؤسسة.

- تحديد دور الملاحظ أنه دور مهم في تركية العلاقة بين المرووسين والقيادة .

- الالتزام والوضوح والمصادقية في تعاملات الملاحظ مع القيادة والمرووسين التابعين له.

- بذل الجهد من الملاحظ في الحصول على ثقة مرووسيه والسيطرة على الأداء ببيئته في الوظيفة التي يعمل بها حتى يصعب إحلال بدلاً منه ويسعى للاستقلالية فيبذل المزيد من جهده.

تنمية مهارات ضوابط الملاحظين:

Supervisors Control Skills Development

- مشاركة الملاحظ للإدارة والقيادة في القرارات المتعلقة بالأمور التي تخص العاملين معه.

- إعطاء الملاحظين الصلاحيات بقدر المسئوليات والتفويضات بقدر الكفاءة الإدارية.

- وضع الأسس الإدارية في تعامل الملاحظ مع القيادة ومع المرووسين إن هي إلا عملية تعليم متبادل وتوجيه ونصح وإرشاد واستفادة من التغذية المرتدة بالقصر الطرق وأسهلها.

- إخطار المفوض لرأسه وزملائه بقرار التفويض والتمهيد لتنفيذه ونتائج وفتح أوعية التغذية المرتدة بالأسلوب العلمي الصحيح للتعرف على الإنجازات وليس لإحداث المشاكل وتصيد الأخطاء.
- إعطاء الفرصة لاختبار قيادات الصف الثاني من خلال ممارسة أعمال التفويض والتدريب عليها.

• البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التغيير:

Change Skills Development Training Programs

إن المديرين لهم دور حيوي في إدارة التغيير في المؤسسات والمنظمات ولذلك يطلق عليهم دائماً في عرف الإدارة ومعاملاتهم بأنهم من "عوامل التغيير" وغالباً ما يواجهون مقاومة أي رغبات أو إجراءات لإحداث التغيير بالمنظمة.. لأن بعض الرؤوسيين يعتقد أن التغيير هو طموح أحلام وأمر غير مؤكد ويهدد استقرار المنظمة ولذلك فباته من مهارات إدارة الرؤوسيين يجب التوجه إلى كيفية التعامل مع من يقاوم التغيير من أجل المقاومة فقط وتتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

تنمية مهارات كفاءة التغيير:

Change Efficiency Skills Development

- تنمية مناخ التغيير في المنظمة.. بقياس استعداد المؤسسة والرؤوسيين للتغيير.. التأكيد على مساعدة الإدارة العليا للتغيير.. إعلان التحفيز للمشاركين في حالة تحقيق اتباع التغيير خاصة لمن يتحملون المخاطرة ويبحثون عن الجديد ويطمحون بالتغيير.
- اختيار المنهج المناسب لإدارة التغيير.. واختيار الطرق الموضوعية المناسبة لقياس ومعرفة إذا ما كان هناك تغييراً تم في الواقع.. منهجية التغيير يجب أن يتناسب مع التغيرات الأخرى التي تمت أو تتم في نفس التوقيت.
- اختيار الفريق القادر على إحداث التغيير.. الذي يتميز بالقدرة على وضوح الصورة المستقبلية لما سيحدث بعد التغيير.. واستعداد الفريق للتضحية باهتماماته الشخصية مقابل تحقيق نتائج إحداث التغيير.
- اختيار القيادة المناسبة والتي تمثل مطلب مهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التفويض يتم التأكيد على المزايا الإدارية والشخصية نتيجة تطبيق التفويض والتي منها أنه:

- يريح الرؤوسيين من الروتين ويوفر الوقت للقيام بالأعمال الإستراتيجية.
- يوفر للمدير الكثير من معاونين والمساعدون الذين يفهمون أسلوب قيادته وأسلوب عمله ويعملون تحت إشرافه ورعايته.
- اكتشاف وتطوير قدرات وإمكانيات الرؤوسيين على التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات
- يسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال وإنجازها في وقت قياسي وب نجاح باهر والتأكيد من إجداد الأعمال.
- يظهر ثقة المدير في الرؤوسيين وقدراتهم على تحمل المسؤولية بشكل واقعي وفعال.
- يساعد المدير على اكتشاف كثير من المدراء في وقت قياسي إذا ما قام بإبداء الثقة بينهم وتحميلهم المسؤولية بشكل واقعي وفعال.

تنمية مهارات ضوابط التفويض:

Negotiations Control Skills Development

التفويض هم مفتاح المدير الناجح ومن أهم مهارات التعامل مع الرؤوسيين حيث من خلال التفويض يتم التأكيد على شروط سريان التفويض الجيد الذي يجب أن يتضمن:

- تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات التفويضية.. الكلية والجزئية .
- التفويض على مراحل تتفق والتأكد من قدرات المفوضين .
- التفويض جزئياً في البداية حتى التعرف على شخص المفوض وقدراته ثم التفويض الكلي.
- الاحتفاظ ببعض الأمور التي لا يمكن التفويض فيها مثل إدارة الأداء العام. والجزء الصوري في إدارة خدمات الموارد البشرية .
- اختيار الشخص المفوض القادر على التعرف على موضوع التفويض وشخصية الذي فوضه ووضع الحدود العملية للتوجيهات التفويضية وإعطاء الفرصة لرأسه في المشاركة في قراراته.
- السماح للمفوض إليهم بالنمو والترقي وتنفيذ خططهم وعدم التدخل المستمر في شئونهم التي تم تفويضهم فيها .

- كآب والاهتمام بتشجيع العناصر الجديدة وإعادة بناء المرؤوسين القدامى.
- تحقيق ديمقراطية العمل وضمان حسن الأداء وحسن تحقيق الأهداف وتطويرها واختيار أفضل الأساليب التنفيذية .
- مساعدة الدماء الجديدة والعمل على نشأتها مفاهيم وتقاليد وعادات المؤسسة حيث أن الطاقات لا تأتي من العدم وإنما هي تحتاج لعملية مناظرة وتوجيه وتصحيح وتصويب ورقابة وتقويم .
- الاعتماد على أسلوب الاختيارات الذي يخضع للمراقبين ويخضع لوجهه نظر الرئيس المباشر المبنية على التقارير الدورية خلال العلم وليس تقرير واحد في نهاية كل عام .
- تأهيل وتدريب الصف الثاني من خلال برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تعطي للمدير فرص أطول للاختيار في إطار التخطيط السليم والتنظيم الكفاء والتطوير الهادف .

تنمية مهارات ضوابط تأهيل قيادات الصف الثاني :

2nd Mangers Graduation Control Skills Development

- تحديث أساليب الاختيار والانتقاء من بين المرؤوسين والاهتمام بتحديد الأعمال والمهام والأنشطة للمرؤوسين واستخدام صلاحيات التفويض كإداة تدريبية .
- تهيئة الجميع للمستوى الرفيع الذي يجب أن يصل إليه المرؤوسين فتكون في مصاف الاختيارات القيادية .
- الاهتمام بالبناء الهيكلي من المرؤوسين القدامى وتحفيزهم والنهوض بهم للوصول إلى مصاف الاختيارات القيادية وذلك بحثهم على المبادرة للمشاركة في برامج التحديث والتطوير .
- الاهتمام بالعناصر الإدارية السلوكية إلى جانب العناصر التربوية والتنموية في أولويات الاختيار والاستمرارية في المراكز القيادية.

• البرامج التدريبية.. تنمية مهارات المقابلة الشخصية:

Personal Interview Skills Development Training Programs

- وهي من أهم المهارات التي تنمي العلاقة بين المدير والمرؤوسين وتعد أساساً للارتقاء والتسكين

- قناعة وثقة الفريق في قيادته وفي المؤسسة وفي المهمة التي يؤديها.

تنمية مهارات ضوابط التغيير:

Change Control Skills Development

- استمرارية الاتصالات بالقيادة والمرؤوسين.. قبل وأثناء وبعد التغيير.. للاستشعار بالاحتياج للتغيير والتأكد من إحداثه والمتابعة والمراقبة المستمرة للأحداث المختلفة للتغيير.. والتفاعلات المستمرة نتيجة هذه الاتصالات ما بين الإدارة التنفيذية والوحدات الخدمية.
- مرونة الهيكل التنظيمي الإداري والوظيفي.. ومرونة اللوائح والقوانين.
- تعاملات المدير مع مقبولة التغيير بين المرؤوسين يحكم ضوابط ستة دعلمات هي.. التعليم - الاتصالات - المشاركة - التسهيل - المساعدة - التعاون.
- اتخاذ القرارات الصحيحة بالثقة المرتبطة بينهم بسرعة دون المناقشات المستفيضة حول المقترحات والبدائل قبل اتخاذ القرار.

• البرامج التدريبية.. تنمية مهارات تأهيل قيادات الصف الثاني:

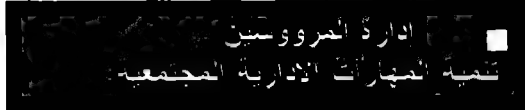
2nd Mangers Graduation Skills Development Training Programs

- الاهتمام بإعداد الصف الثاني أمر علمي إداري بديهي.. فكلما تقارب المستوى الفكري بين المدير ومرؤوسيه كلما ارتفع مستوى الأداء وازداد العمل حكمة ونجاحاً.. ومن البديهي أن تتضمن مهارات التعامل مع المرؤوسين تلك البرامج التي تهتم بمشاركتهم الإيجابية في كل الأدوار الإدارية والوظيفية والشخصية والاجتماعية والتي يخرج منها ويتحدد فيها تنوع المرؤوسين في اهتماماتهم وأدائهم وإخلاصهم وحبهم للمؤسسة وللنظام والقيادة وكل هذه المعايير يتم وضعها في الإطار القياسي المناسب لاختيار قيادات الصف الثاني.. لضمان نجاح ذلك الأمر يجب أن تشمل البرامج التدريبية التنموية للمرؤوسين جزء يتعلق بمهارات تأهيل قيادات الصف الثاني.

تنمية مهارات كفاءة تأهيل قيادات الصف الثاني:

2nd Mangers Graduation Efficiency Skills Development

- العمل على زيادة الروابط الإنسانية بين المدير والمرؤوسين.. وتفعيل دور المدير



Social Administrative Employee Skills Development

- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات المشاركة المجتمعية.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات القدوة الاجتماعية.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التواصل المؤسسي المجتمعي.

• البرامج التدريبية.. تنمية مهارات المشاركة المجتمعية:

Community Participation Skills Development Training Programs

أي مؤسسة بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة يتوقف نجاحها على مدى المشاركة المجتمعية التي تقوم بها ومدى إسهاماتها في تحقيق الخدمات المجتمعية ونشر الثقافة وتوفير الاحتياجات المجتمعية لأن أي مؤسسة تعمل داخل مجتمع لابد وأن تؤثر فيه وتتأثر به فلا يكتب النجاح لمؤسسة أبداً وهي معزولة عن المجتمع الذي يحيط بها.. وتأخذ للمشاركة المجتمعية عدة صور تباينية بين المؤسسات والمجتمع منها الدعم المادي والدعم المعنوي والدعم الإداري.. والدعم الترفيهي وغير ذلك.

تنمية مهارات كفاءة المشاركة المجتمعية:

Community Participation Efficiency Skills Development

- العمل على زيادة الروابط الإستراتيجية بين المدير والمرووسين.. فكلما زادت كلما اتخذ العمل شكل الأسرة المتحابية.. وذلك كله يلزمه الاهتمام بالتربية والتنمية والألوية للعناصر الجديدة والعناصر القديمة من المرووسين.. وذلك ما يطلق عليه علماء الإدارة بالقيادة الأبوية.. والتي يجب أن تكون على نحو الاستمرارية كما هي على نحو الاستثناء لأنه قد يكون من الصالح في وقت من الأوقات بتبديلها إلى قيادة جافة في ذلك تربية للمرووسين وصالح للمؤسسة.
- العمل على توسيع نطاق المعرفة عن جميع المحيطين بالقيادات الاجتماعية والأقرب إلى فريق العمل المشاركة في الأداء.. فإن معرفة

الوظيفي منذ البداية.. كما تعد أساس التأهيل أو التحويل الوظيفي أثناء ممارسة العمل.. وكذلك أساس النقل بين الوظائف المختلفة.. وإن القيام بالإجراءات الصحيحة في المقابلات الشخصية هو ركن أساسي في التعامل مع المرووسين.. وتتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

تنمية مهارات كفاءة المقابلة الشخصية: Personal Interview Efficiency Skills Development

- التعرف عن قرب مع المرووسين وتحويل المقابلة الشخصية إلى لقاء ودي لتحقيق الهدف منها.
- إحاطة المرووسين بالنتيجة المبدئية للمقابلات التي تتم معهم مع توضيح أسباب قبول أو رفض التعيين في وظيفة جديدة أو الترقية أو الاختيار لدرجة أو وظيفة أعلى.
- مراجعة بيانات المتقدمين وتلخيصها وترتيبها حسب التوافق مع متطلبات الوظيفة.
- كتابة التقرير النهائي عن المقابلة فور الانتهاء منها لضمان صحة المعلومات وحيدة الاختيار والقرار بشأنه .

تنمية مهارات ضوابط المقابلة الشخصية:

Personal Interview Control Skills Development

- اكتشاف سلوكيات المرووسين في التعاملات مع أعضاء لجنة المقابلة الشخصية ومع باقي الزملاء أثناء الانتظار.
- استيفاء استمارات الاستبيان بالأسلوب العلمي والتي تتضمن الأسئلة المتعلقة بالوظيفة والقياسات المرغوبة.
- مراجعة النتائج على عدد محدود لتوضيح الفروق الجوهرية بين المتقدمين .
- توحيد وقت المقابلة للجميع بما لا يحتمل الإطالة والتقصير لأي فرد.
- المراجعة الشاملة للتوصيف الوظيفي والمسمات الوظيفية بما يحقق توافر المعلومات عن الوظيفة.

المؤسسة.. والذي لا يتحقق إلا بوجود قدرة القيادة التي يدعمها اعتراف المجتمع بها ودعمها.

تنمية مهارات ضوابط القدوة الاجتماعية:

Social Idealism Control Skills Development

- تقوم هذه البرامج التدريبية التنموية على أساس أن المرؤوسين هم طاقة العمل بالمؤسسة وأن الطاقات لا تأتي من العدم وإنما هي تحتاج إلى عمليات الملاحظة والتوجيه والتصحيح والتصويب والرقابة والتقويم.. ويتضمن ذلك المحتوى العلمي لهذه البرامج.. بالإضافة إلى عناصر فرص التحسين الوظيفي للمتدربين وأن من يتم اختياره للمشاركة أو يشارك في هذه الدورات إنما هو بطبيعة الحال في مصاف الاختيارات.. وهذا الإحساس يدفع المرؤوسين إلى المزيد من بذل الجهد والمشاركة برغبته الجادة في تطوير وتحديث الخدمات أو الإنتاج.. الذي لا يتحقق إلا بوجود قدوة القيادة كمثل أعلى للمرؤوسين.. ومن ثم القناعة بأرائه وقراراته واختياره وتلمس الجوانب الإيجابية في علاقاته الداخلية والخارجية المؤسسية والمجتمعية والتمثل بها والتماثل بشخصية المدير القيادية.

• البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التواصل المؤسسي المجتمعي:

Institutional Social Communication Skills Development Training Programs

ليس كافيًا أن تكون المؤسسة/المنظمة على اتصال بالمجتمع المحيط بها داخليًا وخارجيًا لكي يحقق هذا الاتصال أثره وفوائده لأبد من الاستمرارية والتواصل والتفاعل بينهما ويكون التأثير والتأثر متبادلًا وسمة لهذا التواصل المؤسسي والمجتمعي.

تنمية مهارات كفاءة التواصل المؤسسي المجتمعي:

Institutional Social Communication Efficiency Skills Development

- توفير العناصر الجيدة التي تساعد في تحقيق كفاءة الاتصال بين الأشخاص والموارد ووسائل الاتصال.

ما يسعدهم ومعرفة ما يضايقهم والعمل على حل مشاكلهم يرفع من معنوياتهم يزيد من عزائمهم للنهوض بسير عجلة الإنتاج .

تنمية مهارات ضوابط المشاركة المجتمعية:

Community Participation Control Skills Development

- تكون المشاركة المجتمعية متوافقة مع الرأي العام.
- تلبية المصالح العامة والشخصية لأفراد المجتمع المحيط الداخلي والخارجي.
- التوافق مع القيم والأعراف والقواعد القانونية واللوائح المنظمة للعمل.
- عدم التعارض مع مصالح المجتمع أو المؤسسات العاملة به.
- الحرص على تقارب المستوى الفكري بين المدير ومرؤوسيه وكذلك بينها وبين المجتمع لأن ذلك يزيد من مستوى الأداء ويزداد العمل حكمة ونجاح.

• البرامج التدريبية.. تنمية مهارات القدوة الاجتماعية:

Social Idealism Skills Development Training Programs

القدوة الاجتماعية عامل مهم جدًا داخل المؤسسة وخارجها فإذا كان القائد المدير بما يتمتع به من مهارات قيادية وصفات إيجابية تمثل قدوة اجتماعية داخل المنظمة كان لذلك عظيم الأثر على المرؤوسين وعلى النظام والتنظيم داخل المؤسسة بما يعود على زيادة فرص النجاح والتميز للمؤسسة.

تنمية مهارات كفاءة القدوة الاجتماعية:

Social Idealism Efficiency Skills Development

- تغطي هذه البرامج التدريبية المجال الأوسع للمشاركة المجتمعية مع القيادات الإدارية في التعرف على النظام الإداري للمؤسسة والمشاركة في إبداء وجهات النظر في تطويره وتحديثه.. ويأخذ جانب الربط بين مهارات التحفيز ومهارات التعامل مع المرؤوسين نصيبه من المحتوى العلمي لهذه البرامج التدريبية لما للتحفيز من آثار في إيقاظ روح الحماس والنشاط والدفع على العمل والمشاركة والتعامل مع قيادة وإدارة

عن نظيرها في المؤسسات والمنظمات الأخرى..
ونجد أن البرامج التدريبية لتحقيق هذه المهارات
تتوجه في ثلاثة عناصر برمجية أساسية هي:

تنمية المهارات الشخصية.. إدارة
الممرضين:

Development of Personal Skills

Management of Subordinates

- في التوجه إلى القوى العاملة الصحية المهنية.
- في التوجه إلى القوى العاملة الصحية الفنية.
- في التوجه إلى القوى العاملة الصحية الإدارية.
- في التوجه إلى القوى العاملة الصحية من خارج المستشفى من المتدربين والاستشاريين والموردين وخلافهم.

تنمية المهارات الإدارية.. إدارة
الممرضين:

Development of Administrative Skills

Management of Subordinates

- في التوجه القيادي.
- في التوجه النظامي.
- في التوجه التنظيمي.
- في التوجه التكاملي للخدمات.

تنمية المهارات المجتمعية.. إدارة
الممرضين:

Development of Social skills

Management of Subordinates

- في التوجه إلى طالبي الخدمات.
- في التوجه إلى أفراد المجتمع وقياداته.
- في التوجه إلى الهيئات والمؤسسات المحلية.
- في التوجه إلى المستشفيات في السوق التنافسي.

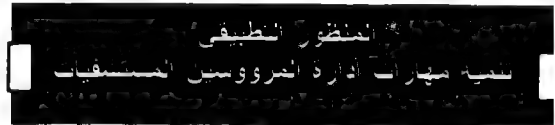
- سهولة التعبير عن الرأي والرأي الآخر دون الاحتيال والتعصب.
- أن تكون المؤسسة مرآة للمجتمع الذي تعمل بداخله.
- التوافق بين أهداف المؤسسة/المنظمة والأهداف المجتمعية.

تنمية مهارات ضوابط التواصل

المؤسسي المجتمعي:

Institutional Social Communication Efficiency Skills Development

- التفاهم الواضح بين المؤسسة والمجتمع.
- عدم التعارض في المصالح وتدعيم الصالح المشترك.
- تعدد المؤسسة/المنظمة برأي المجتمع فهي تلبي احتياجاته وتحقق طموحاته.
- أن يكون التواصل ذو اتجاهين بين القوى العاملة بالمؤسسة وبين أفراد المجتمع وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.. والعكس صحيح في كل الاتجاهات.



Administrative Behavioral Skills

Development in Hospitals

Applied Perspective

تحديداً فإن الممرضين في المستشفى هم القاعدة والركيزة في تقديم الخدمات.. ويتكون القوى العاملة الصحية بكل فئاتها المهنية والفنية والإدارية وكل مستوياتها العليا والإشرافية والتنفيذية.. ومن المعروف أن القوى العاملة الصحية في المستشفى لها خصائص في حدود طبيعة عملها وفي حدود طبيعتها البشرية.. يتلقى في التوجه للمرضى بمحددات القيم السائدة الإنسانية والوظيفية والسلامة الصحية.. ولذلك فإن مهارات إدارة الممرضين (القوى العاملة الصحية) في المستشفى يجب أن تحظى بمزيد من الاهتمام

دعم القيادات هي القدرة
على تطبيق أسلوب الدفع
المعنوي .. من الحث
وبث روح الحماس بين
المعرضين، وتوجيه
الأنشطة في إطار
تعاوني تكاملي، من أجل
تحقيق الأهداف
بمقاييس العدل والحرز
والإشراف والمراقبة
والتحفيز الإيجابي.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة ضغوط العمل

WORK LOADING MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة ضغوط العمل المحددات التعريفية

- مهارات إدارة ضغوط العمل.. ضغوط العمل وما ينتج عنها من إجهاد.. ظاهرة حديثة في مجالات العمل المختلفة استوجبت الاهتمام بدراساتها من الجوانب المادية العضوية الذهنية النفسية.. هادفة إلى الاستفادة من ضغوط العمل في بناء المناخ الملائم للعمل وزيادة الإنتاجية وزيادة تقديم الخدمات كما وكيفا.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. تتنوع في أشكالها ومصادرها وأسبابها لتشمل ضغوط العمل الشخصية ومسبباتها المصادر الشخصية.. وضغوط خلافتات العمل ومسبباتها التنظيمية والإدارية.. وضغوط العمل الروتينية ومسبباتها البيئية الاجتماعية.. وتظهر كلها أو أجزاء منها في صورة مشكلات العمل في المؤسسات ومنظمات الأعمال نتيجة تصادم المسببات الشخصية والوظيفية والاجتماعية.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. تنجبه نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة على مستوى الأفراد والمدير والإدارة والمجتمع من خلال الوظائف الشخصية في مواجهة ضغوط العمل الشخصية والوظائف المؤسسية في مواجهة خلافتات العمل الإدارية والوظائف الاجتماعية في مواجهة ضغوط العمل المجتمعية.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. تأخذ بالجانب الإيجابي في إيجابيات العمل أو بالجانب السلبي في سلبات العمل نتيجة التفاعل بين المقومات والمعوقات الشخصية والإدارية والاجتماعية.. في القدرة الشخصية على الاستفادة أو عدم الاستفادة من الضغوط وقدرة القيادة والإدارة على مواجهة الضغوط وإحداث التغيير المطلوب.. وقدرة النظام المؤسسي الاجتماعي في التعامل مع آثار الضغوط بواقعية وفعالية.

مهارات إدارة ضغوط العمل

المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة الضغوط :
- مدلول مادي.. سيكولوجي.. تنظيمي .
- مسببات بيئية.. تنظيمية.. وظيفية.. شخصية.
- وظائف مهارات إدارة ضغوط العمل:
- الوظائف الشخصية.. قدرات الأفراد.. القدرات الإدارية.. المساهمات الاجتماعية.
- مقومات مهارات إدارة ضغوط العمل:
- المناخ الملائم للعمل.. إيجابيات التعامل (شخصية - إدارية - اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة ضغوط العمل:
- المناخ الغير ملائم للعمل.. سلبات التعامل (شخصية - إدارية - اجتماعية).
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة ضغوط العمل .. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. النظامية والتنظيمية.. المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة ضغوط العمل في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة ضغوط العمل المحددات التعريفية

- مهارات إدارة ضغوط العمل.. احتياج للمدير المعاصر الذي عليه أن يجنب نفسه ومروسيه ومؤسسته من الآثار المترتبة على ضغوط العمل بأنواعها المختلفة.. الظاهرة أو الكامنة بالإجراءات الوقائية المبكرة قبل حدوثها أو أثناء مراحل التعامل معها أو بعد انتهاء فترة التعرض لها والتعامل مع آثارها.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. في مستشفى الغد.. هي مهارات حتمية لتزايد نسبة ضغوط العمل التي واكبت الإدارة الحديثة.. وهي تهتم بالمقام الأول بإعداد مقدمي الخدمات للتعامل مع هذه الضغوط وعدم المشاركة في إحداثها من خلال ضبط وإحكام القيم السائدة بالمستشفى.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائجها المرجوة من أجل الوصول إلى التكامل الإيجابي وزيادة كفاءة الأداء والقدرة على الإنتاج بعقد الدورات التدريبية التنموية بالمحتوى العلمي الذي يصقل المهارات الإدارية الشخصية والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية والمهارات الإدارية المجتمعية في تغطية المداخل الرئيسية لدراسة وعلاج الضغوط.

مهارات إدارة ضغوط العمل المحددات التعريفية

- مهارات إدارة ضغوط العمل.. في إدارة المستشفيات تتحقق كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الشخصية والإدارية والاجتماعية لتجنب ضغوط العمل وتجنب الآثار المترتبة عليها التي تضر بالمستفيد الأول من خدمات المستشفى وهو المريض.. وذلك بالتوجه إلى مهارات شخصية سلوكية ومهارات إدارية انضباطية ومهارات اجتماعية توعية ومشاركة مجتمعية.

مهارات إدارة ضغوط العمل

WORK LOADING MANAGEMENT SKILLS

وما ينتج عنها من إجهاد Stress كعنصر أساسي يرتبط بالوظيفة الإنسانية.. إلا أنه من المهم التمييز بين المستوى المقبول وما يزيد على ذلك المستوى من الإجهاد بمدلوله النفسي هذا.. فلا يتصور اختفاؤه الكامل حتى مستوى الصفرية فإين هذا يعتبر ضرباً من الخيال.. وعند تجريد الإجهاد من مضمونه النفسي فهو عبارة عن "المقاومة أو التفاعل الداخلي لجسم مرن يتعرض لقوى خارجية".. أو هو "استجابة بتكيف بقتضيتها الفرد مع متطلبات تفرضها مؤثرات خارجية أو موقفية أو أي أحداث أخرى".. وتتأثر هذه الاستجابة بالخصائص المميزة للفرد.

وقد جاء بأخر الدراسات العلمية أن ضغوط العمل Work Loading Pressure ظاهرة حديثة في مجالات العمل المختلفة وقد نتجت عن أسباب متعددة من أهمها تغير أنماط الحياة وأنماط الشخصية.. وبذلك تضغط النفس البشرية فلا تعد قدرة على مواجهه ما كان في الماضي أمراً سهلاً ويسيراً.. وفي معظم الأحيان كان شينا معاداً.. فأصبحت ضغوط العمل في هذا العصر تؤثر على مناخ العمل وبالتالي تؤثر على الإنتاجية كما وكيفا وتؤثر على تقديم الخدمات في المؤسسات والمنظمات التجارية والصناعية والخدمية.

وتتنوع ضغوط العمل Work Loading Pressure والتي تؤدي كلها إلى ضغوط مشكلات العمل Work Loading Problems ومسبباتها الوظيفية الاجتماعية والتي تكون محصلة الضغوط الروتينية والضغط الشخصية أو ضغوط خلاطات العمل.. وهي إما ضغوط داخلية Internal Pressure من جانب الرؤساء أو المرؤوسين أو ناتج طبيعة وظروف العمل من الضغوط التخطيطية أو التنظيمية أو الرقابية أو ضغوط خارجية External Pressure من جماعات الضغط في البيئة المحيطة أو التقيد بالاتجاهات السياسية والرأي العام ووسائل الإعلام والأجهزة الرقابية الخارجية.. وهي غالباً ما تحدث نتيجة التعرض لموقف يكون نتائجها على خلاف ما يتوقع الفرد.. فتحدث مشكلة بسيطة التي قد تتصاعد لتصبح أزمة لها صفة الدوام.. حيث هناك أدوار وظيفية تفرض ضغوط معينة على العاملين

■ أهمية مهارات إدارة ضغوط العمل

Work Loading Management Skills Importance

تعرف الضغوط Stress - Pressure بأنها التفاعل بين مجموعة من القوى الخارجية البينية والقوى الداخلية لدى الفرد والاستجابة من جانب الفرد سواء إيجابية أو سلبية وما يترتب عليه من آثار مادية ونفسية وسلوكية وتعرف ضغوط العمل Work Loading Pressure هي أحد مظاهر الضغوط في المؤسسات والمنظمات عندما تكون الأعمال أكبر من قدرات الأفراد أو من التوزيع الخاطئ للأعباء وعدم اتباع اللوائح الوظيفية.. أو الاهتمام في غير محله ببعض الأشخاص وتميز إنتاجهم مع إهمال المتميزون وإنكار جهودهم.. وعندما يكون هناك تعدي صارخ على الأساسيات الإدارية من السلوكيات غير السوية أو الاتصالات غير الرشيدة.. وعندما يصبح عدم الفصل بين ضغوط الحياة وضغوط العمل ظاهرة مزدوجة عند العاملين بسبب ضعف العلاقات الإدارية الإنسانية بين حجم وطبيعة العمل.. والأحداث الجارية والحالة الصحية والنفسية.

وظهر الاهتمام بالضغوط في الإجهاد بالمدلول المادي (العضوي) Fatigue ضمن اهتمامات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال اهتمامها بالعاملين في الدراسات التفسيرية والميدانية عن مستوى التشغيل في المؤسسات والمنظمات.. كما ظهر الإجهاد الذي يصيب المديرين بالمدلول السيكولوجي (النفسي) عند دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات وما يرتبط منه بضغوط العمل التي يتعرض لها المدبرون.. وخاصة ذلك الذي ينتج عن الاختلاف بين متطلبات الوظيفة الرسمية Status ومتطلبات الدور Role الذي يقوم به الفرد في مجال العمل.. الناتج من غموض الدور Role ambiguity ما يثيره ذلك الدور من صراعات داخل الفرد نفسه ومع الآخرين Role conflict.

وقد أبدت هذه الدراسات التي تمت على ظاهرة الضغوط ضرورة وجود مستوى مقبول من الضغوط

والاجتماعية.. والتي تنعكس على احتياجات وضرورات الرؤساء والمرؤوسين وأسرتهم وأقاربهم وأصدقائهم ونزويهم والمجتمع المحيط.. ومن الضغوط البيئية.. الضوضاء الزائدة.. الإضاءة الضعيفة.. نقص عناصر الأمان.. سوء تصميم المكاتب.. عدم وجود خصوصية أو سرية للعمل وسوء التهوية.. وازدحام المكاتب.. ومن الضغوط الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.. التغيرات في دورة الأعمال.. والتقلبات الاقتصادية.. عدم الاستقرار السياسي.. عدم مواكبة التقدم التكنولوجي.. وتقدم خبرات ومهارات بعض العاملين.

■ وظائف مهارات إدارة ضغوط العمل

Work Loading Management Skills Functions

تتوجه إدارة ضغوط العمل إلى تحقيق الوصول إلى محاولات منع الضغوط أو تخفيضها أو علاجها وهي في ذلك التوجه تمارس الوظائف الإدارية التالية:

- الوظائف الشخصية.. قدرات الأفراد.. التعامل مع ضغوط العمل..
- Personal Work Loading Functions
- في مواجهة ضغوط العمل الشخصية بالعلاج المبكر والعلاج الوقائي لضغوط العمل حتى لا تتحول إلى حالات إدارية مرضية مصحوبة بالعجز أو الفشل الوظيفي وانعكاساته على الأداء والإنجاز.
- الوظائف المؤسسية.. القيادات الإدارية.. التعامل مع ضغوط العمل..
- Organization Work
- Loading Functions
- في مواجهة ضغوط العمل حيث يري بعض المديرين أن ضغوط العمل فرصة للتحدي وإثبات الذات وذلك جانب إيجابي في دعم التنافس واستخدام الموارد المشتركة..
- بينما يري البعض الآخر أنها مدعاة للاسترخاء والراحة والبعد عن المواجهات والقناعة بالحاصل.. وذلك جانب سلبي في ظاهرة اختلاف الأهداف القيادية عن الأهداف المؤسسية وعوائق الاتصال

وخاصة عندما يكون هناك الدور الوظيفي بما لا يتناسب مع التأهيل أو تتنازع الأدوار أو تتنازع التعليمات الصادرة للأفراد.. أو تتنازع دور الفرد مع القيم التي يتمتع بها.. ويمكن حصرها في ثلاثة محاور تمثل مصادر خلاقات العمل ومسببات ضغوط العمل وهي:

- ضغوط العمل الشخصية.
- ضغوط خلاقات العمل.
- ضغوط العمل الروتينية .
- ضغوط العمل الشخصية: (مسببات المصادر الشخصية) Personal Work Pressure وتشمل الضغوط الاجتماعية والأسرية والاقتصادية والتنوع والتي تجعل الفرد موضوع التفاعل السلبي غير السليم مع الآخرين والمشاحنات العدوانية الدائمة والاطباع السيئ عن العمل كمثال لذلك وفاة موظف صديق بموقع العمل.. وقد يكون أيضا من مسببات الشخصية للضغوط إدراكات الفرد ودوافعه وكذلك أيضا قد تكون الحالة الصحية من مسببات للضغوط وغير ذلك.
- ضغوط خلاقات العمل : (المسببات التنظيمية الإدارية) Work Disputes Pressure نتيجة شعور شخصي أو جماعي بأن جزء أو كل مصالحهم يحول دون تحقيقها شخص أو أشخاص آخرين مما يولد لديهم حالة من الإحباط.. وتشتمل على ما يسبب الضغوط الوظيفية.. مثل زيادة أو قلة عبء الدور الذي يقوم الفرد في وظيفة.. غموض الدور.. صراع الأدوار.. الصراع بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية.. ظروف العمل المادية غير المناسبة.. وكذلك الرغبة في تجنب الأخطاء خاصة عندما تكون هذه الأخطاء محل تغير سابق من الرؤساء إذا طلب استكمال المهمة خلال فترة محدودة.. أو الخوف من المسوئ في العمل بسبب أو لآخر.. أو التعامل مع رئيس لحوق أو شديد الحساسية.. واحتمالات البطالة والفقدان الأمان الوظيفي.. وتعدد المستويات الوظيفية في الهيكل الوظيفي.. والعلاقات الشخصية السينة بين العاملين.
- ضغوط العمل الروتينية: (المسببات البيئية الاجتماعية) Routine Work Pressure نتيجة الظروف البيئية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية

قنوات اتصال جديدة وفعالة كما أنها تؤدي إلى إتباع الطاقات ويخلص النفس من المشاعر المكبوتة.

- مقومات اجتماعية.. واقعية التعامل مع آثار الضغوط.. Social Foundations and Dealing With Work Load Effects إن النظرية الاجتماعية الإيجابية تستوجب عدم الانزعاج من المشكلات الناتجة عن الضغوط أيًا كان نوعها والهدوء في تناولها والاعتراف بوجود المشكلات ومواجهتها بواقعية وصراحة مع النفس والآخرين.. والنتيجة الحقيقية للخلافات هي في تعليم الأطراف الذكاء كيفية التعامل مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

■ مقومات مهارات إدارة ضغوط العمل

Work Loading Management Skills Shortcomings

المناخ غير الملائم.. سلبيات التعامل Non-Appropriate Work Climate Negative Interaction وهي تلك العوامل التي ينتج عنها سلبيات التعامل مع ضغوط العمل والتي تشمل العوامل المرتبطة بأنواع ضغوط العمل وهي:

- معوقات شخصية.. عدم القدرة على مواجهة الضغوط.. Personal Shortcomings and Undesirable Behavior وهي سلبيات شخصية في العلاقات والأغراض والتصرفات التي تؤدي إلى عدم القدرة على التغلب على الضغوط ومواجهتها وبالتالي الاقتراب من حاله الخطر.. وتظهر هذه السلبيات في الظواهر البدنية والنفسية مثل سرعة الانفعال والتوتر.. فقد الشهية.. الضعف العام.. الصداع والألم.. ضعف الذاكرة والنسيان.. زيادة معدلات التدخين.. عدم الرغبة في العمل.. اتخاذ قرارات خاطئة.

- معوقات إدارية.. ارتباك العمل وتدني مستوى الأداء والإنجاز.. Administrative Shortcomings and Work Confusion وهي سلبيات قيادية إدارية تؤدي إلى تزايد الضغوط وعدم إنجاز المطلوب وعدم تحقيق الأهداف وذلك بسبب أن خلافات العمل

الرأسي والأفقي والاعتماد التبادلي للإدارات التنفيذية غير المدروس.

- الوظائف المجتمعية.. المساهمات الاجتماعية.. التعرف على طبيعة ضغوط العمل.. Social Work Loading Functions في مواجهة الضغوط الاجتماعية وإدراك أنها حالة طبيعية تلازم البشر كما هم مختلفون في الأفكار والأنواق والآداب والأمزجة وعلاقتها بالمؤثرات الاجتماعية الاقتصادية والسياسية وبالعداات والتقاليد والأعراف المجتمعية.

■ مقومات مهارات إدارة ضغوط العمل

Work Loading Management Skills Foundations

المناخ الملائم.. إيجابيات التعامل:

Appropriate Work Climate Positive Interaction

وهي تلك العوامل التي تحقق إيجابيات التعامل مع ضغوط العمل والتي تشمل العوامل المرتبطة بأنواع ضغوط العمل وهي:

- مقومات شخصية.. الاستفادة من الضغوط.. Personal Foundations and Work Load Benefits إن النظرية الإنسانية الإيجابية وتحويل الضغوط إلى عوامل حث على زيادة الأعباء وكثرة الأعمال باعتبارها وسيلة إلى علاج الضغوط والتخلص من آثارها.. والشخص المتعامل بالنظرة الإنسانية الإيجابية يعامل على أنه طموح وعنيد قادر على تحمل الصعاب.. ونجد أن أعماله تتميز بالإتقان وترتيب الأولويات.. وبالتالي فإن إنجازاته تكون أكثر واكبر من الظروف العادية التي لا يواجه فيها ضغوط عمل.

- مقومات إدارية.. إحداث التغيير في

مواجهة الضغوط.. Administrative Foundations and Work Load

Change إن النظرية الإدارية الإيجابية نتيجة خلافات العمل سواء الكامنة أو المدركة منها كخلافات محسوسة أو ظاهرة فتبناها عادة ما تكون إشارة لضرورة إحداث التغيير.. وفي كثير من الأحيان فإن خلافات العمل تنشط الأفراد وتخلصهم من الملل والرتابة وأن الاعتراف بوجود هذه الخلافات إنما يفتح

وأن يعد نفسه أن مرؤوسيه قد يواجهون ولكنهم لا يشكون ولا يعترفون بأي نوع من الضغوط.. وفي الحقيقة أن صعوبة الأمر في حدوثه إلا أنه من السهولة مواجهته إذا ما عمل المدير المعاصر على تجنب حدوث الضغوط ووضع أمر التعامل مع ضغوط العمل في نفس مقام تطبيق وظائف الإدارة تخطيطاً وتنفيذاً ورقابةً.. وبالتالي فإن على المدير المعاصر الإعداد للتعامل المبكر مع الضغوط وعلاج الآثار المترتبة عليها بالفكر العلمي والخبرات العملية وكذلك تنمية المهارات لديه ولمرؤوسيه على كيفية التيقن الدقيق لبوادر الضغوط قبل حدوثها وتوضيح اتجاهات المسارات المختلفة مع الضغوط أثناء مراحل الحلول ومحاذيرها خطوه بخطوه لإمكانية التعامل معها قدر الإمكان قبل الوقوع في المشكلة وتصحيحها.

ولذلك فإن المدير المعاصر يتعامل من خلال بعض القواعد الإدارية لمواجهة الضغوط Administrative Rules for Facing Work Pressure ومنها ترجيح الأهم على المهم.. التركيز على المهم من الأمور الإدارية.. عدم الانشغال بالبحث عن نقاط الضعف ونقاط القوة والقدرة على السيطرة على الأحداث.. المبادرة بالحل فور الشعور بالضغوط.. تحديد مصادر المساعدة والتأثير في علاج الضغوط.. إبداء المرونة في التعامل مع كافة المواقف بنفسه.. تغيير أسلوبه في التعرف على مؤشرات الضغوط الشخصية لديه.. إدراكه للضغوط والقدرة على تحملها.. والاهتمام بصحته القائمة والترفيهية والاهتمام بالفحص الدوري والاسترخاء والرفاهية.. ممارسة التأهيل الروحي للعاملين من أجل التعامل مع الضغوط بهدوء واحترام وطموح وتنافس وجراة.

مهارات ضغوط العمل ومستشفى الغد:

Work Loading Skills Management and Hospital Tomorrow

إن الاعتراف بمشكلة ضغوط العمل أصبح أمراً حتمياً في مستشفى الغد التي تعرضت لهذا الأمر أكبر بكثير من المستشفيات التقليدية التي لم تكن تضعها في الحسبان. خاصة وأن ضغوط العمل قد صاحبت النظم الإدارية الحديثة من تشكيل فرق العمل والإدارة الذاتية وإعمال مبادئ التكامل والتعاون في إدارة المستشفيات الأمر الذي جعل ضغوط العمل أمر لا يجب إغفاله أو التغاضي عنه بل يجب الاهتمام به خاصة في مستشفى الغد التي يتوقع أن يكون نطاقها الإداري حاسماً لعلاج الضغوط قبل وقوعها.. وأنه لمن الجدير بالذكر أن

خاصة المحسوسة والظاهرة منها تحول الموارد والطاقات والوقت بعيداً عن استخدامهما الأساسي.. واستمرارية خلافات العمل دون حل أو تجاهلها يؤدي إلى ضرر أكبر يترك الأطراف المتنازعة للمنظمة ويؤثر على السلامة الصحية للأفراد.. وأيضاً التصميم غير المناسب للوظيفة قد يكون أحد المعوقات والعوامل المسببة للضغوط في العمل وكذلك عدم الأمان في الوظيفة والتوزيع الخاطئ للأعباء.

- معوقات اجتماعية.. تجاهل التعامل مع آثار الضغوط.. Social Shortcomings and Ignore the Effects of Work Pressures وهي سلبات شخصية إدارية تبني على وتؤدي إلى سلبات اجتماعية مجتمعية وترجع أساساً إلى تجاهل المشكلات وتركها دون اهتمام أو الوقوف عاجزين أمام المشكلات لعدم وضوح الرؤية في علاقة المشكلات المؤسسية بالحياة الاجتماعية المحيطة وبالتالي عدم الدراية من أين بداية الحل.. من المؤسسة أم من المجتمع المحيط قيادة ومؤسسات وتضيع معالم الحل وكيفية التعامل مع المشكلة وخاصة في حالات تجاوز الحقائق عند علاج المشكلة ذلك هو أول خطوة لعدم السلامة والموت التدريجي للمؤسسات أو المنظمات.

إدارة ضغوط العمل والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

Work Loading Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات ضغوط العمل والمدير المعاصر:

Work Loading Skills Management and Contemporary Manager

المدير المعاصر يشهد يومياً ضغوط العمل بأنواعها المختلفة فهو يعرف جيداً أن هذه الضغوط قد تحدث نتيجة الاختلافات بين أهداف الأفراد وبعضهم وبين أهداف الأفراد والقيادة وبين أهداف الأفراد والمؤسسة.. وتزيد عندما تكون موارد المؤسسة ضعيفة.

والمدير المعاصر عليه أن يتعرف على هذه الضغوط وأسبابها ويعطىها الأهمية في أدائه ويتخذ الجانب الوقائي لها.. والمدير المعاصر لابد

Organizational Strategy to Cope With Pressure.. حيث تهتم المنظمة عملاً على رفع الأداء وزيادة الإنتاجية للعاملين والابتعاد عن كل ما يؤثر على الصحة النفسية للعاملين.. والتي قد تتسبب في أعراض وظواهر الضغوط المؤسسية **Symptoms and Manifestations of Institutional Pressures** ومنها كثرة التقيب.. انتشار الشائعات.. كثرة المشاجرات.. إصابات العمل.. زيادة الشكاوى وإهمالها.. عدم إتقان العمل.. عدم التعاون بين الموظفين.. ترك العمل.. انخفاض الروح المعنوية.. ارتباط العمل وسقوط الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات.. سوء استخدام المعلومات والموارد.. هذا ويسهم الأفراد والعلاقات المجتمعية في التعامل مع هذا المدخل مساهمة المؤسسات بنفس القدر الإداري أو أكبر في تنفيذ المواقف والحالات الخاصة.

مهارات مداخل علاج الضغوط:

Work Loading Curative Access Skills وهي ما يطلق عليه المدخل الفردي الشخصي **Personal Individual Entrance** أو إستراتيجية الأفراد لمواجهة الضغوط **Personal Strategy to Cope with Pressure** حيث يحتاج كل فرد على كافة المستويات الوظيفية لإدارة المواقف المضاعفة عليه من خلال إستراتيجية أو أكثر بما يتناسب الموقف والظروف الشخصية له.. والتي تتسبب في أعراض وظواهر الضغوط الشخصية **Symptoms and Manifestations of Personal Pressures** ومنها.. سرعة الانفعال والغضب.. الشعور بالتوتر والقلق العام.. فقد شهية الطعام أو زيادة الوزن.. الضعف العام وسرعة التعب.. الإرهاق الصحي والنفسي.. زيادة معدلات التدخين أو تعاطي الكحوليات والأدوية المهدئة.. هذا وتسهم إدارة المؤسسة والقيادة والقيادات المجتمعية والمؤسسات المجتمعية في التعامل مع هذا المدخل لتنمية إدارة مهارات ضغوط العمل بنفس القدر الشخصي أو أكثر في بعض المواقف والحالات الخاصة.

وتأخذ البرامج التدريبية التنموية بمنهجية التوافق المرحلي بين خلاصات العمل وإدارتها **Compatibility Differences Between Work Progress and Management** بين مراحل خلاصات العمل ومراحل إدارة ضغوط العمل وذلك على النحو التالي:

ضغوط العمل في مستشفى الغد لا تختلف عن ضغوط العمل في مستشفى الأمس خاصة وأنها عامل مهم يؤثر على تقديم الخدمات بالمستشفيات.

ومما لا شك فيه إن مقدمي الخدمة بالمستشفى إذا استمروا يعانون من أي نوع من أنواع ضغوط العمل ضعفت قدراتهم على تلبية الواجبات المنوطة بهم.. خاصة وأن المريض يحتاج لشخص سوي نفسياً سوي اجتماعياً سوي اقتصادياً ليتعامل معه.. وإلا كان مريضاً يعمل مريض لتقديم خدمة هو لا يملك زمامها ولا يحكم أمرها.. والحكمة إذا في تجنب الضغوط بالمستشفى حكمه بالغة ومواجهتها بواقعية وجدية يعود على العاملين في مصلحة الجميع مقدم الخدمة والمستفيد منها والإدارة.. ويتأتى ذلك بداية ببناء القدرة على التحمل لدى كل العاملين بالمستشفى.

ولأن المستشفى يحكمها القيم السائدة التي من أهمها القيم السلوكية أو القيم الوجدانية أو العاطفية فإنه لابد من الاهتمام بالمشاعر المصاحبة لضغوط العمل مثل التعب والقلق والتوتر.. وكل هذه العوامل لو انتشرت داخل مستشفى الغد لأخرت المستشفى وإنجازاتها وتقدمها ولذلك أصبح من الأهمية في مستشفى الغد رفع شعار "التعامل بالوجدانيات والعواطف الإنسانية".. وإن التعامل بمثل هذه القيم لهو من الأهمية أكبر من التعامل مع ضغوط العمل ذاتها.. وذلك يخلق روح الود والمحبة والثقة بين أطراف الضغوط بالمستشفى.

تنمية مهارات إدارة ضغوط العمل في منظمات الأعمال

Work Loading Management Skills Development

البرامج التدريبية التنموية:

Development Training Programs

إن مهارات التعامل مع ضغوط العمل تفرض على المدير المعاصر العمل من خلال البرامج التدريبية التي تعني بالوقاية من ضغوط العمل والوصول إلى الحلول الصائبة لها.. وهي تشمل مهارات مداخل دراسة الضغوط.. ومهارات مداخل علاج الضغوط:

مهارات مداخل دراسة الضغوط:

Work Loading Study Access Skills

وهي ما يطلق عليه المدخل التنظيمي **Organizational Entrance** أو إستراتيجية المنظمات لمواجهة الضغوط

- تنمية مهارات مداخل علاج ضغوط العمل الشخصية:

Personal Work Loading Curative Access Skills Development

- مدخل الحفاظ على السلامة الصحية والنفسية.. Health and Psychological Safety Access
- غذائي متوازن.. برنامج للرياضة البدنية.. إشباع للجانب العاطفي.. الراحة والاسترخاء والاستجمام بالتوازن بين أعباء العمل وأعباء المنزل.. تقوية الإيمان بالله والالتزام بالدين.. الاهتمام بالنواحي الثقافية.

- مدخل التعامل بين الأفراد Individual Interaction Access .. الدور الذي يقوم به كل فرد وإن كان صغيراً لأن النجاح بتكامل الأدوار.. المرونة في التعامل مع الغير.. القدرة على قول لا في الأحوال التي تتطلب ذلك.
- مدخل تشجيع التنافس الحميد.. Encourage Competition Access

وذلك في مجالات العمل من خلال تبادل وجهات النظر وتقبل حده المعارضة وبالمواجهات الرقيقة.. التنازلات المتبادلة بين الأفراد للوصول إلى نتيجة محققة.

ادارة ضغوط العمل تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية

Work Loading Management and Organizational System Administrative Skills Development

- تنمية مهارات مداخل دراسة ضغوط العمل الإدارية:

Administrative Work Loading Study Access Skills Development

- مدخل الموقف الإداري.. Administrative Situational Access
- ويركز على العوامل المتصلة بالموقف الإداري باعتبارها عوامل مستقلة في علاقتها بالإجهاد الإداري وهي ثلاثة.. الضغوط الصادرة عن العمل نفسه.. والصادرة عن الدور الإداري والوظيفي.. والصادرة عن النظام السلوكي.

- مدخل ظروف الإنتاجية.. Productive Circumstances Access
- ويركز على التعامل مع الإنتاجية المتخصصة المرتبطة بزيادة

- الاكتشاف.. الخلاف الكامن.. الخلاف المدرك.
- التشخيص.. الخلاف المصنوع.. الخلاف الظاهر.
- العلاج.. إنهاء الخلاف.. علاج الأسباب.

وتتجه البرامج التدريبية التنموية من خلال هذه المهارات مداخل دراسة الضغوط ومداخل علاج الضغوط إلى تنمية المهارات الشخصية والإدارية والاجتماعية.. وذلك على النحو التالي:

- إدارة ضغوط العمل وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة ضغوط العمل وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة ضغوط العمل وتنمية المهارات الإدارية الاجتماعية.

ادارة ضغوط العمل تنمية المهارات الادارية الشخصية

Work Loading Management and Personal Administrative Skills Development

- تنمية مهارات مداخل دراسة ضغوط العمل الشخصية:

Personal Work Loading Study Access Skills Development

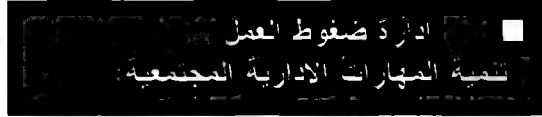
- مدخل السلوك التنظيمي.. Organizational Behavior Access
- على العوامل السلوكية والتنظيمية وما يترتب عليها من ضغوط بسبب الإجهاد وهي ثلاثة.. الحرية في العمل.. تحديد المهام.. تأثير الدور والمسئولية.

- مدخل التوازن الإداري.. Administrative Balance Access

على حالة التوازن التي تحتاجها المنظمة مدير ومروسين والتي تختل إذا لم يتم التوفيق بين العوامل المؤثرة وحالة العمل أو بين مستوى الطلب على الخدمات ومستوى الموارد والإمكانيات المتاحة.. وأهم توازن هو في العلاقات بين الرئيس والمرووس.

- مدخل انعكاسات العمل.. Work Reflexes Access

يركز على طبيعة العمل نفسه وانعكاساته على الإجهاد الذي يعاني منه الفرد مثل عبء العمل الزائد عن الحد.. ومدى وجود فرصة للفرد لاستخدام كل ما لديه من قدرات وكل ما اكتسبه من خبرات.



Social Administrative Loading Skills Development

- تنمية مهارات مداخل دراسة ضغوط العمل المجتمعية:

Community Work Loading Study Access Skills Development

- مدخل تجنب الضغوط.. Work Load

Avoidance Access والاتسحاب من مواجهتها وذلك عندما تكون الضغوط تافهة أو ضعيفة أو عندما يكون تفاعل المشاعر عالي جداً أو يحتاج بعض الوقت للتهلئة.. أو عندما تكون معالجة الضغوط تصل إلى نتائج أسوأ من الضغوط ذاتها.

- مدخل العمل الاجتماعي الجماعي..

Collective Social Interaction Access

والذي يقوم به مجموعة أفراد مدير ومروسيه.. أو مشرف إداري والعاملين معه.. وهو في مضمونه يهتم بالفرد قوام إنجاز الأعمال وتأثيره بالبيئة المحيطة ويوجهه إلى معالجة ضغوط العمل ضمن الفريق الذي ينتمي إليه وذلك بمحاولة تعديل مسببات الضغوط.. والاتسحاب بعيداً عن مسببات الضغوط.. واكتساب مهارة تطوير المهارات الوظيفية الخاصة به وبزملائه.

- مدخل المساعدات الاجتماعية..

Social Assistance Access

دراسة وسائل وسبل المساهمة والمساعدة في شبكة المساعدات الاجتماعية لمواجهة الضغوط وكيفية استخدام السلوكيات والعادات المؤيدة لعلاج الضغوط وكيفية تقبل أو تجنب السلوكيات والعادات المحيطة لعلاج الضغوط دون التأثير بها.

- تنمية مهارات مداخل علاج ضغوط العمل المجتمعية:

Community Work Loading Curative Access Skills Development

- مدخل التفاعل البيئي :

Environmental Interaction Access

يركز على البيئة وما تشمله من نظم فرعية وما يحدث بين هذه النظم من تفاعل ينعكس على مستوى الإجهاد لدى الأفراد والمدير والمؤسسة مثل العلاقة

التوتر والصراعات وعلى العكس فقد تحسن الإنتاجية عندما يمكن السيطرة على الصراع.. ويتمكن العاملون من مهارات جديدة للتعامل مع الإجهاد.

- تنمية مهارات مداخل علاج ضغوط العمل الإدارية:

Administrative Work Loading Curative Access Skills Development

- مدخل التعامل مع الإدارات المعنية ..

Concerted Departments

Interaction Access

توحيد الأهداف.. الاعتمادية التبادلية بين الإدارات لتكامل الوظائف- توظيف شخص ثالث بخلاف المدير ويكون له سلطة رسمية.. بداية الحلول والمعالجة تدريجياً أو كلياً مع مراعاة تحجيمها وتخفيف أثارها في البداية.

- مدخل التعامل مع الحلول

Proposed Solutions

Methods Access

من حيث.. معرفة الأسباب.. التي تؤدي إلى الضغوط والتشخيص الدقيق لها.. ووضع الخيارات العديدة لمعالجة الضغوط وانتخاب أفضل الحلول وأكثرها مقبولية واتزاناً.. والموازنة بين الإيجابيات والسلبيات للضغوط الناشئة.. لأن السلبية قد تدلنا على مواقع الخلل فنعالجها.. والإيجابيات قد تصبنا بالغرور وزيادة الطمأنينة فتحجب الرؤية الحقيقية لما وراء الضغوط.

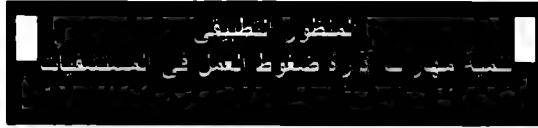
- مدخل تنمية المهارات الإدارية

Contemporary

Manger Administrative Skills

Development Access

وهي المهارات التي يجب اكتسابها لتكون قادراً على مواجهة العمل وهي.. مهارات اكتساب الوقت - مهارات الاتصال- مهارات اتخاذ القرار - مهارات تنظيم استخدامات الموارد - المهارات الشخصية القيادية من الثبات والقدرة على المواجهة والثقة بالنفس.



Administrative Work Loading Skills Development in Hospitals Applied Perspective

إدارة ضغوط العمل في المستشفى عمل إداري مهم بمبدأ "منع ضغوط العمل في المستشفى تحت أي ظروف أو الإقلال منها بقدر المستطاع" وذلك ببحث مسبباتها وتوقع حدوثها.. وبالتالي العمل منذ اليوم الأول لإدارة المستشفى على أن لا تواجه المستشفى ولا القائمين عليها ولا العاملين بها ولا المتعاملين معها أي نوع من ضغوط العمل الشخصية أو المؤسسية أو المجتمعية.. لأن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على نتيجة الخدمات التي تقدمها المستشفى.. ولذلك فقد أهتم علماء الإدارة بأعداد البرامج التدريبية التنموية لمهارات إدارة ضغوط العمل في المستشفيات في توجهات الثلاثة الشخصية والإدارية والمجتمعية على النحو التالي:

• تنمية المهارات الشخصية.. السلوكية

الوجدانية: Developing Personal Skills..

Emotional Behavioral

المهارات السلوكية والوجدانية لها دور كبير في التغلب على ضغوط العمل وزيادة الإنتاجية ويمكن العمل على اكتساب وتنمية المهارات الشخصية السلوكية والوجدانية من خلال شعور الفرد بأن جهوده مهمة وضرورة لتحقيق هدف الجماعة.. ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين رؤساء ومرؤوسين وتنمية الإحساس بالذات والشعور بالحرية مساء طرق التحدث أو التعبير عن الرأي أو حرية الحركة داخل الإدارة وحرية التفكير والمشاركة في صنع القرار.. وذلك بالعمل على تنمية الأساليب الإدارية المهارية العلاجية الوقائية ومنها.. القيادة.. إشباع الجانب العاطفي.. التغذية الصحية.. الأجازات الترفيهية.. الرياضة المنتظمة المستمرة.. تهينة النفس.. البعد عن الإثارة والغضب.

• تنمية المهارات الإدارية.. الانضباطية:

Development of Management Skills..

Discipline

تحقيق الرقابة الفعالة وفي نفس الوقت استبعاد القيود غير الضرورية لأن كثرة القيود تعيق العمل وتكبل التفكير وتقتل الابتكار في العمل.. وكذلك لابد من تحقيق الثقة في القيادة والنظرة الحديثة

بين الإجهاد في مكان العمل والإجهاد خارج نطاق العمل والنتيجة بمفوض الأنوار وتواجد الصراعات المرتبطة بالأدوار.

- مدخل التكيف الاجتماعي.. Social

Accommodation Access وذلك بالحفاظ على علاقات متجانسة مجتمعية وصحيحة ومستمرة بأن تتحمل المؤسسة والمدير المسؤولية عن الآخرين داخل وخارج المؤسسة عندما يكون موضوع الضغوط يهتم به المجتمع أو عندما يرغب المدير أن يبني للمؤسسة وله وللمرؤوسين مكسباً اجتماعياً وظيفياً للمستقبل.

- مدخل المواجهة بالإجبار.. Forcing

Confrontation Access وذلك عندما تريد المؤسسة أو المنظمة أن تحل موضوعات الضغوط لحساب المؤسسة ولا تهتم بالآخرين خاصة إذا ما تقاعصوا عن المشاركة في مواجهة الضغوط.. وتتم في الحالات التي يطلب فيها حل سريع وحاسم لموضوعات مهمة تحتاج لقرار فوري دون الاهتمام بأراء الآخرين ومشاركتهم خاصة وأنهم سيستفيدون منهم في وقت لاحق.

- مدخل الحل الوسط.. Compromise

Solution Access وذلك عندما تحصل أطراف الضغوط على نصيبهم أو جزء من حقوقهم ويلجئون إلى هذا الحل عندما يتساوى أطراف الضغوط في القوة أو عندما يكون هناك الرغبة في الوصول إلى حل مؤقت أو حل جزئي لمشكلة معقدة.. أو عندما يكون هناك احتياج للوقت للمزيد من التفكير في الحلول.

- مدخل تحقيق المكاسب للجميع

Collaboration Benefits for All Access وذلك بالوصول إلى حل المكاسب للجميع داخل وخارج المؤسسة حسب نوع الضغوط والمتعاملين معها عندما يحصل أطراف الضغوط على ما يشبع رغباتهم وذلك هو أفضل الحلول لمواجهة الضغوط خاصة عندما يكون هناك رغبة جادة بين الأطراف في حل الموضوع وعندما يكون الوقت متاح مناخ.

وكيفية مواجهتها والتغلب عليها وأيضاً كيفية الوقاية منها بدايةً والتأكيد على تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته وأيضاً توافق الفرد مع بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية ومع أفراد الجماعة حتى يضمن بذلك نجاحه في عمله وفي علاقاته مع الآخرين مما يجعل الفرد يشعر بأهميته في الجماعة وأهمية مشاركته في العمل الجماعي.. وذلك بالعمل على تنمية الأساليب الإدارية المهارية العلاجية والوقائية ومنها.. التكيف الاجتماعي.. سلامة البيئة أو البنية التحتية.. التفهم الاجتماعي المجتمعي المتبادل.. استثمار الاتجاهات والتوجهات الاجتماعية.

للموظف وتصميم المهام بما يتوافق مع إمكانيات العاملين العنمية والمهارية والنفسية.. وذلك بالعمل على تنمية الأساليب الإدارية المهارية العلاجية والوقائية ومنها.. تنظيم الوقت.. تصميم الوظيفة.. تفويض السلطة.. الأداء الفعال.. الاتصال الجيد.. المواجهات الإيجابية التفاوضية.

• تنمية المهارات الاجتماعية.. المشاركة والتوعية: Social Development of Skills.. Participation and Awareness
يتحقق ذلك من خلال التوعية ببرامج العمل ومراحل وأنواع الضغوط التي يمكن التعرض لها

دعم القيادات في القدرة
على حل المشكلات .. في
إطار ارتباطي بالتنبؤ بها قبل
حدوثها والإعداد لمواجهةها
وقبول التحدي الذي تفرضه
والنظر إليها على أنها فرصة
لاختبار القدرات الإدارية.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة التسويق

MARKETING MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة التسويق

المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التسويق.. هي مهارات التوفيق بين الطلب من العملاء والعرض من المؤسسة أو المنظمة للمنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها.
- مهارات إدارة التسويق.. الوظائف الشخصية.. إقناع المستهلك أو المستفيد بفوائد الخدمة المقدمة وأثارها الإيجابية بدون تزييف أو تشويه.
- مهارات إدارة التسويق.. الوظائف الإدارية.. مهارات حركية غير نمطية.. أبحاث علمية.. دراسات ميدانية.. استبيانات واقعية.
- مهارات إدارة التسويق.. الوظائف المجتمعية.. تتطلب الإلمام بالواقع.. معايشة المجتمع.. اندماج مع العاملين.
- مهارات إدارة التسويق.. تأخذ من الجانب الإيجابي (إيجابيات الأداء التسويقي) أو من الجانب السلبي (سلبيات الأداء التسويقي) التفاعل بين المقومات والمعوقات الشخصية والإدارية والاجتماعية.
- مهارات إدارة التسويق.. المدير المعاصر.. تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.. سمات شخصية.. خبرات علمية.. مؤهلات علمية.. قدرات قيادية.. حاسة تنبؤية.
- مهارات إدارة التسويق.. مستشفى الغد.. تطبيق المفهوم الحديث للمستشفى الطبي.. تنتقل بين المهارات الإعلامية عن المنتج أو الخدمة.. والمهارات الترويجية للخدمة.. ومهارات عرض الخدمة.. ومهارات وفن تقديم الخدمة.. ومهارات المراجعة لخطوات المهارات السابقة.
- مهارات إدارة التسويق.. في منظمات الأعمال تتحقق كفاءة نتائجها من البرامج التدريبية التنموية الشخصية والإدارية والمجتمعية التي تتوجه إلى السوق بالأساليب المختلفة لتدعيم المؤسسة في السوق التنافسي من خلال تنمية مهارات القيادات والأفراد التسويقية إعلامياً وترويجياً.. إدارة مخاطبة العملاء.. التعامل البيئي التسويقي.
- مهارات إدارة التسويق.. في المستشفى تتحقق نتائجها المرجوة من البرامج التدريبية التنموية الشخصية والإدارية والمجتمعية والتي تتوجه إلى مقدمي الخدمات في اكتساب حرفة التسويق ومخاطبة العملاء والتعامل البيئي للسوق من خلال تنمية مهارات التسويق إعلامياً وترويجياً.. التنمية المجتمعية.. الاختيار الأفضل للخدمات.

مهارات إدارة التسويق

المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة التسويق :
- الصل.. السوق.. الخدمة.. المنتج.
- وظائف مهارات إدارة التسويق :
- الوظائف الشخصية.. تحقيق السوق المستهدف.
- الوظائف المؤسسية.. تقدير وتوصيف حجم الطلب.
- الوظائف المجتمعية.. تحقيق رضا العملاء ودعم الميزة التنافسية.
- مقومات مهارات إدارة التسويق:
- إيجابيات التسويق (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة التسويق :
- سلبيات التسويق (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة التسويق.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التسويق.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التسويق.. في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات التسويقية الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة التسويق

MARKETING MANAGEMENT SKILLS

والمستوى الثقافي للمواطنين واتجاه معظم الدول إلى تنظيم اقتصاديات السوق وانتشار ظاهرة المنافسة في كافة المجالات.

■ وظائف مهارات إدارة التسويق

Marketing Management Functions

تتوجه إدارة التسويق إلى تحقيق أكبر فائدة مرجوة للعملاء وأيضاً للمؤسسة/المنظمة وتقوم بوظائف عديدة سواء كانت إعلامية أو ترويجية أو تقديم الخدمة التي يطلبها وتحتاجها العملاء والوصول بالخدمة إلى التحفيز في تقديمها وليس فقط توفيرها وإدارة التسويق في ذلك تقوم بالوظائف التالية:

- الوظائف الشخصية.. تحقيق السوق

المستهدف Personal Functions..

Target Marketing وهي وظيفة إدارية للقائمين على خدمات التسويق تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة.. وتتم من خلال تحديد السوق المستهدف ومعرفة العملاء الحاليين والمترقبين وتحديد نوع الخدمة أو المنتج المطلوب بما يتلاءم مع احتياجاتهم وظروفهم الاجتماعية.. وذلك يساعد على الاحتفاظ بنصيب السوق للمؤسسة.. وتخضع هذه الوظيفة للمحددات الإدارية القيادية

Managerial Leadership

Determinants التي من أهمها تنمية العلاقات الشخصية والاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها القائد في شأن العمليات التسويقية.

- الوظائف المؤسسية.. تقدير

وتوصيف حجم الطلب

Organizational Functions..

Assessment and Description of

■ أهمية مهارات إدارة التسويق

Marketing Management Importance

مهارة التسويق Marketing هي مهارة

الاحتراف البيعي مع المعرفة الكاملة لأنماط العملاء وبهذه المهارة يتم توجيه الطاقات للجودة والتميز بحيث تكون كافة الأنشطة والسلوكيات موجهة للعميل أو المستفيد من الخدمة وهي مفتاح الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.. ومهارة التسويق ترتبط بمحددتي العميل والسوق

. Market and Client - Customer

ويعرف السوق Market بأنه مجمل

القوى والظروف التي يتخذ في إطارها كل من البائعين والمشتريين القرارات التي تؤدي إلى تبادل السلع والخدمات.

ويعرف العميل Client بأنه هو منشأ

الخدمة وبدونه لا يكون هناك احتياج للمؤسسة أو المنظمة/ المستشفي وهو المستهدف الأول والنهائي من توفير الخدمة.. وهذين المحددين هما أمران لا يرتبطان بزمان ولا مكان ولذلك فإن مهارة إدارة التسويق Marketing

Management Skill هي مهارة حركية غير نمطية وتخضع لأداء إدارة المؤسسة أو المنظمة وليس للأفراد القائمين على الإدارة.. فتغير المديرين يجب ألا يؤثر على خطة التسويق الموضوع.. ولكن تغيير الخطة التسويقية إنما يخضع لمؤثرات مجتمعية اقتصادية سياسية.. أو لتعدد أو تغير احتياجات العملاء.. أو سرعة تغير النشاط في السوق التنافسي.

ولقد أصبح تسويق المنتج أو الخدمة

في المؤسسات والمنظمات الصحية وغير الصحية Health Services Marketing له أهمية كبرى في ظل ارتفاع المستوى الاقتصادي

مقومات مهارات إدارة التسويق

Marketing Management Foundations

إيجابيات الأداء التسويقي

Positive Marketing Performance

وهي تلك العوامل التي تحقق أهداف خدمات التسويق وتشمل العناصر المرتبطة بالتوجهات الإدارية الصحيحة ومنها:

- مقومات شخصية.. تحديث آليات وأساليب التسويق.. Personal Foundations - Marketing Mechanisms and Methods Updating التي تعمل على مخاطبة الجمهور عن الخدمات في حدود إدراكهم سواء كان محدوداً أو ذي أفق واسع.. وكذلك مخاطبة الجوانب الحسية والمعنوية لإزالة أي قلق أو توتر عن توقعات النتائج.. ويحقق ذلك القدرة على إعطاء الصورة الذهنية المشرقة عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها أو المنتج الذي تقدمه إلى المستفيدين.
- مقومات إدارية.. تكامل الأداء والتمويل التسويقي.. Administrative Foundations - Marketing Performance and Financial Integration خاصية التلازم الخدمي ما بين مقدمي الخدمة أو المنتج والمستفيدين منها.. وتوفير المنتج في الأسواق بالأساليب والآليات المختلفة باتباع التطبيقات العملية الحديثة في مهارات إدارة التسويق.. ودعم التكامل بين الأنظمة الأساسية للمؤسسة والأنظمة الفرعية لإدارة خدمات التسويق لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.. والعمل على توفير الموارد اللازمة للإنتاج خاصة العنصر المالي المصاحب لإنتاج وتقديم الخدمة وتغطية أوجه القصور التي قد تظهر في التمويل بأسلوب أو آخر.

- مقومات اجتماعية.. تماسك مناخ البيئة التسويقية الخدمية.. Social Foundations - Climate and Marketing Environment Service

Demand Volume وهي وظيفة إدارية

مشتركة بين بعض الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية وإدارة خدمات التسويق والإدارة العليا للمؤسسة.. وتتم من خلال تحديد الدقيق للطاقت والإمكانيات والتسهيلات اللازمة وتوصيف أنواع الخدمات أو المنتجات المطلوبة في ضوء تحديد الاحتياجات من الموارد المختلفة خاصة فيما يتعلق بالخدمات الإدارية المساعدة.. وتخضع هذه الوظيفة للمحددات الإدارية التنفيذية

Administrative Executive

Determinants التي من أهمها النجاح في تحقيق وتوفير الثقة بين العاملين وبعضهم وبين العاملين والمستفيدين من الخدمات وسرعة توفير الخدمات وتوفير نظم الاتصالات الجيدة والاهتمام بتحقيق المساواة والعدالة في تقديم الخدمات من حيث الكفاءة ومستوى التعامل.

- الوظائف الاجتماعية.. تحقيق رضا العملاء ودعم الميزة التنافسية

Social Functions.. Consumers

Satisfaction and Support of

Competitive Advantage وهي وظيفة

إدارية مشتركة ومسئولية جماعية بين إدارة خدمات التسويق والإدارات الخدمية

التنفيذية الإدارية والتخصصية.. وتتم من خلال تحقيق الإشباع المطلوب للجمهور

بتوفير الخدمة أو المنتج المطلوب في

التوقيت الملائم ومستوى الجودة المناسب

في حدود إمكانيات المستفيد أو

المستهلك.. ويساعد ذلك على دعم الميزة

التنافسية للمؤسسة أو المنظمة.. وتخضع

هذه الوظيفة للمحددات الإدارية

التسويقية Marketing

Administrative Determinants التي

من أهمها تفاعل الخدمات أو المنتجات مع

العناصر البيئية المحيطة والعمل بسميعة

تعدد منافذ تقديم الخدمة أو المنتج

وحصول المستفيدين عليها بسهولة.

الخدمة أو المستفيدين من الخدمة واختلاط احتياج كل منهم للخدمات المطلوبة من المؤسسة وأثرها المرتقبة.. وإغفال الفروق بين آليات التسويق للخدمة أو المنتج واحتياج المستهلك أو المستفيد وعدم الافتتاح بالأداء التسويقي لخدمات المؤسسات الحكومية وقصر ذلك على خدمات المؤسسات الاستثمارية التي تغطي خدماتها التسويقية من المكاسب المالية التي تحققها.

- **معوقات اجتماعية.. نشئت مناخ البيئة التسويقية الخدمية.. Social Shortcomings - Environmental Marketing Services Dispersal** عدم التنسيق بين الأداء التسويقي والخدمات المطلوبة في البيئة التسويقية من حيث سوء توزيع الخدمات على المناطق المحرومة.. والتوجه بالخدمات للفئات معينة من المجتمع دون الفئات الأخرى.. وعدم المعرفة بزيادة حجم الطلب على الخدمة المعروضة دون الاستعداد لذلك.. وتجميد الأسلوب التسويقي لكل المجتمعات دون الاعتبار للفوارق الثقافية والاجتماعية والمادية.. وكذلك دون الإلمام بالاحتياجات المجتمعية.. والاهتمام بتحقيق الشهرة للمؤسسة دون الاهتمام بجوهر السياسات وإجراءات العمل التي تحقق الهدف من الخدمات المطلوبة والخروج على اللوائح والقوانين المعمول بها داخل وخارج المؤسسة.

إدارة التسويق والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

Marketing Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة التسويق الطبي والمدير المعاصر:

Marketing Skills Management And Contemporary Manager والمدير المعاصر أصبح لزاماً عليه الاهتمام بهذه المهارة خاصة والتغير الحادث في أنماط الصلاء.. والمتمثل في ارتفاع المستوى الثقافي وارتفاع المستوى الاقتصادي للمواطنين..

Cohesion في العمل على تذليل صعوبة توصيل الخدمات لمستحقيها بالأسلوب الذي يرضي الجميع.. وتفعيل أساليب الإعداد المبكر للخدمات.. وعمل التدابير اللازمة لتحقيق توفير الخدمات في الوقت المناسب.. والتفاعل مع الهيئات والمنظمات المجتمعية من خلال مخاطبة والمشاركة وتبادل الآراء والمقترحات.

معوقات مهارات إدارة التسويق:

Marketing Management Shortcomings سلبيات الأداء التسويقي

Negative Marketing Performance وهي تلك العوامل التي لا تحقق أهداف خدمات التسويق.. وتشمل العناصر المرتبطة بالتوجهات القاصرة في إدارة خدمات التسويق الطبي ومنها:

- **معوقات شخصية.. التمسك بآليات وأساليب التسويق البدائية..**

Personal Shortcomings Primitive Marketing Mechanisms and Methods Cohesion في التمسك بأساليب التسويق المتعارف عليها دون تحديثها أو تطويرها بما لا يلاءم احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو جمهور المستفيدين.. والاعتماد على أساليب التسويق الإعلانية فقط والتي لا تؤدي الوظيفة الأساسية لخدمات التسويق فقد تساهم في نجاح التسويق المبدئي ولكنها لا تدعم استمرارية النجاح الذي يتطلب أساليب دعائية إعلامية متميزة تنافسية.. والاعتماد على المهارات والجهود الشخصية في إدارة التسويق دون النظر إلى الخدمات المطلوبة ومدى الطلب عليها ومدى تحقيق أهدافها.. وعدم التوازن بين المهارات التسويقية وكفاءة الخدمات المقدمة.

- **معوقات إدارية.. الفصل بين الأداء والتنمية التسويقية..**

Administrative Shortcomings - Marketing Performance and Financial Separation بالتغاضي عن دور كلا من معول الخدمة أو مشتري

وإن تسويق الخدمات الصحية التي تقدمها مستشفى الغد قد أصبح جزء من إدارة الخدمات الصحية والطبية وقد أصبح الاحتياج إلى ذلك أمراً بديهياً في إدارة المستشفيات خاصة مع انتشار المستشفيات وتوسع الخدمات وتقديمها وتنوع الهيئات المالكة أو المشرفة على المستشفيات وبالتالي شيوع ظاهرة المنافسة.. وقد زادت أهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق الطبي Medical Marketing Modern Concept لكل أنواع المستشفيات دون التفرقة ما بين كونها مستشفى استثماري أو حكومي أو جامعي أو غير ذلك.. خاصة والاتجاه السائد حالياً في الدول النامية نحو التخصصية وفتح مجالات الأنشطة الخدمية الصحية أو الطبية أمام القطاع الخاص.. وكذلك الاتجاه السائد نحو ضرورة اعتمادية المستشفيات.

وأنه من خلال تقديم خدمات التسويق الطبي فإن مستشفى الغد تمكن من تطبيق المحددات الإدارية التسويقية Marketing Administrative Determinants التي تلزم الأداء الإداري الفعال لتقديم الخدمات الصحية أو الطبية بالمستوى المطلوب.. كما تتمكن مستشفى الغد من التوظيف الجيد لنوعية الخدمات المقدمة وتحديد حجم الطلب عليها.. واستخدام هذه المحددات في توفير الاحتياجات من الموارد المادية والمالية والبشرية التي تدعم عمليات إنتاج الخدمات وتقديمها في الوقت المناسب.

وبجدر الإشارة أن مستشفى الغد يجب أن يتمتع كل العاملين فيها بمهارات إدارة التسويق بنسب متوازنة حيث تعتبر القوى العاملة الصحية بمختلف فئاتها ومستوياتها أعظم أداة للتسويق الطبي من خلال حسن الأداء ونتائج التميز في الخدمة جنباً إلى جنب مع حسن المظهر العام للمستشفى والعاملين وحسن التعامل مع المرضى المستفيدين من الخدمات.. ومراعاة قواعد العلاقات العامة الطبية والخدمات الاجتماعية الطبية في الحصول على رضا المستفيدين.. وهكذا فإن القوى العاملة الصحية تقدم خدمات تسويقية غير مباشرة للمستشفى.

وذلك التغير الحادث في السوق التنافسي والمتمثل في زيادة التطور والاعتماد بصورة أكبر على التكنولوجيا عالية المستوى وثورة المعلومات.. والاتجاه العالمي لتطبيق اقتصاديات السوق.

وعلى المدير المعاصر أن يدرك أن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق إنما يخضع لبعض المحددات الإدارية التسويقية.. التي من أهمها عوامل السوق والعلاء.. الإمكانيات والقدرات.. التحديد المعرفي والنوعي.. الوفرة والجودة والتكلفة للخدمة أو المنتج المطلوب.. وذلك ما بين تحقيق الجودة والظروف المحيطة الاجتماعية والاقتصادية والحكومية.

وهناك اعتقاد خاطئ بأن المدير المعاصر ليس في حاجة إلى اكتساب مهارات إدارة التسويق باعتبار أنه يمتلك مهارات القيادة ولكن النظرة الحديثة والمعاصرة لتقييم كفاءة المدير المعاصر تجعل منه مدير إداري للمؤسسة ومدير تسويق في نفس الوقت.. فهو الشخصية التي تجمع بين الحديث في إدارة المؤسسة أمام الغير.. وفي نفس الوقت يجب أن يكون قادراً على فهم الاتجاهات ودوافع المروسين وفهم المجتمع المحيط إلى جانب القدرة على التأثير فيه بإيجابية.. وتوجيه خدمات المؤسسة بتلبية احتياجات وتطلعات هذا المجتمع.. وهذه كلها مهارات تسويقية ومهارات إدارية يجب أن تتوفر في المدير المعاصر.

مهارات إدارة التسويق الطبي ومستشفى الغد:

Marketing Skills Management And Hospital Tomorrow

إن زيادة معدل التطور والتحديث والاعتماد بصورة أكبر على التكنولوجيا عالية التقنية ودخول هذه التكنولوجيا عالم الطب والعلاج.. وثورة المعلومات وانتشار ظاهرة الاتصالات على نطاق واسع.. والاتجاه نحو التخصصية وفتح مجالات النشاطات المختلفة في مجال الخدمات الصحية.. كل ذلك أعلن بلا تردد عن أهمية خدمات التسويق الطبي في مستشفى الغد.

- تنمية أسلوب تنشيط الطلب.
- تنمية مهارات دراسة الفئات المؤثرة في الطلب على الخدمة.

ادارة التسويق تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية

Marketing Management and Organizational System Administrative Skills Development

وذلك من خلال الاهتمام بإدارة مخاطبة العملاء Customers Communication التي تدعم القدرات الإدارية النظامية والتنظيمية على المهارات التسويقية في مجالات المهارات السلوكية.. والمهارات الاتصالية.. والمهارات الإعلامية والترويجية عن المنتج/ الخدمة.. وذلك بتنمية الآليات والأساليب المهارية التسويقية التالية:

- القدرة على تحديد الفئات المؤثرة في الطلب على الخدمة.
- تدعيم العناصر الإدارية الخدمية.
- إعلان وثيقة المستفيدين من الخدمة.
- تنشيط الطلب على الخدمة.

ادارة التسويق تنمية المهارات الادارية المجتمعية

Social Administrative Marketing Skills Development

وذلك من خلال الاهتمام بالتفاعل البيئي للـ سوق Interaction التي تدعم القدرات الإدارية القيادية على المهارات التسويقية في مجالات المهارات السلوكية.. والمهارات الاتصالية.. والمهارات التفاوضية والمهارات التمويلية.. وذلك بتنمية الآليات والأساليب المهارية التسويقية التالية:

- تنمية الاعتماد على أسلوب الترويج للخدمات.
- تنمية القدرة على حصول الحصة السوقية العادلة.

تنمية مهارات ادارة التسويق في منظمات الاعمال

Marketing Management Skills Development

البرامج التدريبية التنموية

Development Tanning Programs

إن إعداد البرامج التدريبية التنموية لمهارات إدارة التسويق هي مسئولية إدارة خدمات التسويق بالمستشفى بمشاركة الإدارة العليا وهي تعد على مستويات ثلاثة.. مستوى تخصصي للعاملين بإدارة خدمات التسويق الطبي.. مستوى إداري للإدارة العليا والوظائف الإدارية والإشرافية وبعض مديري الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية والتخصصية.. والمستوى العام للعاملين بالأقسام والوحدات الإدارية والتخصصية وخاصة النابهن منهم والواعدين.. وتوجه البرامج التدريبية المنتظمة إلى مجموعات العمل التسويقية أثناء تقديم الخدمات المؤسسية وهي تتضمن أساساً البرامج التدريبية في ثلاثة محاور رئيسية:

- إدارة التسويق وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة التسويق وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة التسويق وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

ادارة التسويق تنمية المهارات الادارية الشخصية

Marketing Management and Personal Administrative Skills Development

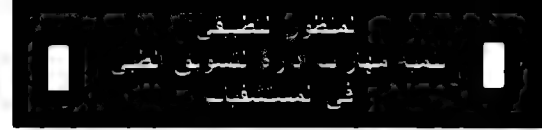
وذلك من خلال الاهتمام بحرفية التسويق Professional Marketing التي تدعم القدرات الشخصية على المهارات التسويقية في مجالات المهارات السلوكية.. والمهارات الاتصالية.. والمهارات التفاوضية ومهارات إدارة الوقت ومهارات صنع واتخاذ القرار.. وذلك بتنمية الآليات والأساليب المهارية التسويقية التالية:

- تدعيم أسلوب البيع الشخصي الموضوعي.
- تطوير عناصر وظيفة الترويج.
- الاتصال المستمر مع مصادر التمويل.

- التركيز على نجاح الخدمة.. في النهايات بناء على نجاحها في البدايات.. التواصل والتكامل الخدمي.
- التركيز على خاصية القلائم.. بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.. مشاركة المستفيدين في إنتاج الخدمة.
- التركيز على السلوكيات الإيجابية.. في تتبع الشخص للخدمات الصحية.. الاتصال المباشر المهني الفني السلوكي الإنساني.. واقتناع الأفراد والمجتمع بجودة الخدمات التي تقدمها المستشفى.
- التركيز على الفئات المؤثرة.. على طلب الخدمة الصحية بالمستشفى وذلك من خلال التنمية المهارية الإدارية والطبية للقوى العاملة الصحية.. وتنمية مهارات دراسة الفئات المؤثرة في الطلب على الخدمة الصحية باعتبار أن المستفيدين من الخدمة ليسوا هم فقط المؤثر الوحيد في طلب الخدمة.. فإن الهيئة الطبية والممول والمستفيد من الخدمة كلاً منهم له أثره على النشاطات المختلفة في التسويق للخدمات الصحية.
- تنشيط الطلب على الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفى من خلال تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للمتبرعين بدمائهم أو منح شهادات تقديرية وجوائز رمزية للمساهمين والمتبرعين بالتمويل الذاتي وإقامة الندوات والمؤتمرات الطبية والمعارض الصحية.
- تدعيم المنتج الصحي.. باستخدام أحدث التقنيات في التشخيص والعلاج وتوفير القوى العاملة الصحية المرهلة وذات الخبرة والكفاءة.

- تنمية المهارات التسويقية الإدارية في مخاطبة العملاء (المستفيدين):
Administrative Marketing Skills Development.. Beneficiary Communication.. بتدعيم تطوير عناصر وظيفة الترويج بالمستشفى
Development of Marketing Promotion Functions لكي يتلاءم مع التسويق للخدمات الصحية التي تقدمها المستشفى وذلك بالاعتماد

- تنمية أساليب توفير العناصر التي تشكل جودة الخدمة.
- تطبيق سياسات التسويق التي تتفق وأهداف المستشفى.



Administrative Medical Marketing Skills Development in Hospitals Applied Perspective

تأكيداً للمعاصرة في إدارة مستشفيات الخد.. فإن الإتمام بالتسويق الطبي كاداة ووسيلة لجودة الخدمات الطبية بالمستشفيات قد جعل الكثير من القيادات الإدارية المعاصرة تهتم بخدمات التسويق الطبي داخل المستشفى وتنميتها بالصورة التي تحقق وظيفتها وأهدافها.. وذلك من خلال تعميم وترسيخ مفهوم التسويق الطبي باتباع البرامج التدريبية التأهيلية للعاملين بالمستشفى على المستويات الإدارية المختلفة.. والتي تتفق والبرامج التدريبية للمؤسسات ومنظمات الأعمال في تنمية مهارات إدارة التسويق وتشمل:

- تنمية المهارات التسويقية الشخصية في حرفة التسويق الطبي: Personal Marketing Skills Development.. Medical Professional Marketing لتدعيم أسلوب البيع الشخصي Personal Selling Style Support .. وهو تدعيم العلاقة بين الشخص المسئول عن تقديم الخدمة وهو الطبيب والمستفيد من الخدمة أو طالبها وهو المريض.. وهو اتصال مباشر فني مهني سلوكي إنساني يترك انطباعاً جيداً لدى العملاء يساهم في تحقيق أهداف خدمات التسويق الطبي من خلال:

- تدعيم أسلوب عرض الخدمات.. في التركيز على المنتج الصحي الذي تتبعه المستشفى.. تحسين مستوى الخدمات.
- تنشيط الطلب على الخدمات.. والاتصال بالفئات المؤثرة في التركيز على تحديث وتطوير أساليب التسويق.. ضمان نجاح آليات التسويق.

عليها.. مثل جودة نظام التغذية.. وجودة مكان الإقامة.. ومناسبة موقع المستشفى بالنسبة للمواصلات وأماكن انتظار السيارات.. ووجود نظام سليم للأمن وتحقيق السلامة الصحية.

- تنمية أساليب توفير العناصر التي تشكل جودة الخدمة الصحية بالمستشفى.. من الموارد الأخرى بخلاف القوى البشرية مثل توافر الأجهزة والمعدات التشخيصية مما يساعد على دقة التشخيص المؤسس على فحوص واختبارات كافية وتوافر الأجهزة والمعدات المتقدمة والحديثة والتي تساعد على توفير العناية والرعاية كاساليب خدمية مطلوبة في مستويات معينة.

• تنمية المهارات التسويقية الاجتماعية في التفاعل البيئي للسوق: Social Marketing Skills Development..
..Market Environmental Interaction
بتدعيم تنمية القدرة على اختيار الخدمات Develop Ability to Choose Services
بتحديد الفئات المؤثرة في الطلب على الخدمة الصحية بالمستشفى.. باعتبار أن المريض ليس هو عميل المستشفى الوحيد المؤثر في الطلب.. بل هناك فئات كثيرة مؤثرة.. مثل الأطباء باعتبارهم الموردين الأساسيين للعلاء والمرضى.. وهيلة التمريض والفنيين والإداريين باعتبارهم عوامل جذب مساعدة للعلاء والمرضى.. وغير ذلك من القوى البشرية التي تتعامل مع المستشفى.. وفئات المجتمع المحيط بمختلف مستوياتها وتركيباتها الديموجرافية في تحقيق أهداف خدمات التسويق الطبي من خلال:

- التركيز على أهمية التسويق.. المتوافق مع الخصائص المجتمعية.. مرونة الأساليب التسويقية الطبية.
- إعلان وثيقة مستخدمي الخدمات.. بإعداد وإعلان وتوزيع دليل الخدمة للمستشفى والذي يحتوي على فصل كامل للتوجه إلى العلاء.. إعداد وثيقة المستفيدين من الخدمات.. وإعلان وثيقة المستفيدين من الخدمة (العميل) لكل المتعاملين معه

على أسلوب إعلان وإعلام جاد وهادف يزود الجمهور بالبيانات والمعلومات عن المستشفى وإمكانياتها وطاقاتها وأساليبها الحديثة وخدماتها ودورها في خدمة المجتمع والمواطنين وكيفية الحصول على هذه الخدمات.. والبعد عن تقديم وسائل الأغراء المادية أو الجوائز المالية أو إظهار جوانب التميز بصورة غير حقيقية.. ويساهم في تحقيق أهداف خدمات التسويق الطبي من خلال:

- تدعيم وسائل التمويل.. في التركيز على العنصر المادي المصاحب للخدمة.. تدبير وحسن استخدام الموارد المالية.
- تدعيم العناصر الإدارية.. في التركيز على دور عناصر الخدمات الإدارية في دعم الخدمات الطبية.

- ضمان سداد مقابل الخدمات.. بالمساهمة في توضيح الأمور المالية للمستفيدين وتقبلهم بضرورة تواجد طرف ثالث لتحمل قيمة الخدمات.

- التركيز على دور الإدارة الوسطي.. في تفعيل آليات التسويق.. مشاركة الجميع في الأداء التسويقي.

- التركيز على ربط الخدمات الصحية.. الأساسية بالخدمات المعاونة والخدمات التخصصية.. توفير العناية والرعاية بمستوى تكنولوجي تقني عال.

- وضع استراتيجيات خدمات التسويق الطبي التي ترغب المنتفع بالخدمة في الإقبال عليها وتدعم هذه الاستراتيجيات اكتساب المهارات التنافسية التسويقية الجديدة للمستشفى.

- المحلية الشعبية والتنفيذية في المجتمع المحيط.

- تنمية أسلوب تنشيط الطلب بجدية وحسم للخدمات التكميلية المعاونة والأنشطة العلمية.. وهو الأمر الذي يحتاج إلى اليقظة في تطبيقه وإلا أدى إلى نتائج عكسية مثل تحفيز متبرعي الدم.. وتقلير للمساهمين بالتبرعات المالية.. وإقامة الندوات العلمية أو اللقاءات الاجتماعية.

- تدعيم العناصر الإدارية الخدمية بالمستشفى والتي تضيف إلى جودة الخدمة الصحية المطلوبة ما يساعد الإقبال

- التركيز على ترغيب المجتمع في الإقبال على الخدمات.. مخاطبة المستفيدين من الخدمات.. والاتصال المستمر مع مصادر التمويل أو مشتري الخدمات الصحية بالمستشفى.. وتعريفها بالخدمات التي تقدمها المستشفى وتزويدها بصفة مستمرة بالمطبوعات الترويجية والحفاظ على التعاقدات المبرمة معهم والاعتماد عليهم كمصدر جذب لتعاقدات جديدة.
- توفير المناخ الملائم بالأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في مهارات إدارة التسويق البيئية والتقنية القانونية الاقتصادية الديموجرافية السلوكية السياسية.. والتعرف على القيادات.
- تطبيق عناصر وظيفة الترويج بما يتفق وأهداف المستشفى وبالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة العاملين بها ومن يقدمون على طلب خدماتها وأن تكون الوسائل المتبعة خاضعة لشروط الإعلان الإعلامي الإرشادي التعليمي التنافسي وفي إطار القيم والتقاليد والثقافات السائدة.

بالمستشفى والتي تنص على البنود الإدارية المهنية والفنية للخدمات التي تقدمها المستشفى وأهمها توضيح العلاقات الإنسانية من خلال التعامل مع المستشفى.

- الترويج من خلال التركيز.. على أهمية التسويق في المستشفيات الحكومية والخيرية مثلها في ذلك مثل المستشفيات الاستثمارية.. المساهمة في استمرارية النجاح المؤسسي.. واكتساب مهارات تنفيذ الحملات الإعلانية بتسويق الخدمات الطبية.

- الحصة السوقية.. بالتركيز على حصول المستشفى على الحصة السوقية العادلة في سوق الخدمات الصحية.. الحفاظ على المركز التنافسي.. والقدرة على التقييم المستمر لأنشطة تسويق الخدمات.. وتنمية القدرة على حصول المستشفى على الحصة السوقية العادلة في سوق الخدمات الصحية والمحافظة على المركز التنافسي للمستشفى.

دعم القيادات في القدرة
على الاستعانة
بالاستشاريين من كبار
السن ذوي الخبرة الذين
يتمتعون بالحكمة
والمعرفة بأصول فن
الإدارة ومهاراتهم في
توفير الوقت والتفكير
الهادئ والاستماع الجيد
.. والاستفادة من
حكمتهم في علاج
المنازعات والتعامل مع
ظواهر الفساد السلوكي
الأخلاقي.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة العمل الجماعي

TIME WORK MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة العمل الجماعي المحددات التعريفية

- مهارات إدارة العمل الجماعي.. تساهم في نجاح العلاقات والارتباطات داخل وخارج المؤسسة وتنمي مظاهر الحب والإخاء.. الولاء والانتماء.. الجد والعطاء.. والانضباط وجودة الأداء.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. من خلال تطبيق أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة على مستوى القيادة والمروسين والمؤسسة تنمي المهارات الذهنية والسلوكية والمهنية وتصل الأداء والإنجاز.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. تحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال الوظائف التي تمارسها.. الشخصية الذهنية الديناميكية التطويرية.. والإدارية التخطيطية التصحيحية التقويمية.. وتنمية العلاقات الارتباطية والاجتماعية السلوكية.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. تأخذ من الجانب الإيجابي إيجابيات نجاح فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء وكفاءة وفاعلية الإنجاز أو من الجانب السلبي سلبيات فشل فريق العمل وتدني مستوى الأداء وضعف وتردي الإنجاز نتيجة التفاعل بين المقومات والمعوقات الشخصية والإدارية والاجتماعية.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. احتياج للمدير المعاصر الذي ينظر إلى العمل الجماعي على أنه جزء من التنظيم ويعتبر فريق العمل أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي ويوجه جهوده بالتكاتف مع فريق العمل نحو هدف واحد وأساليب أداء موحدة من أجل تحقيق نتائج مؤكدة تتفق وأهداف المؤسسة.

مهارات إدارة العمل الجماعي

المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة العمل الجماعي :
- فريق العمل.. جماعة العمل.. مجموعة عمل المهام.. الارتباطات والعلاقات.. أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.
- وظائف مهارات إدارة العمل الجماعي:
- الوظائف الشخصية.. تنمية فكرية ذهنية.. ديناميكية تطويرية.
- الوظائف المؤسسية.. تنمية إدارية تخطيطية.. تنمية تنفيذية.. تصحيحية تقويمية.
- الوظائف المجتمعية.. تنمية ارتباطية.. علاقات سلوكية.
- مقومات مهارات إدارة العمل الجماعي:
- ارتفاع مستوى الأداء (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة العمل الجماعي:
- تدني مستوى الأداء (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة العمل الجماعي.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة العمل الجماعي في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية مهارات العمل الجماعي الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة العمل الجماعي المحددات التعريفية

- مهارات إدارة العمل الجماعي.. في مستشفى الغد هي مهارات حتمية لمواجهة التعددية والتخصصية في وظائف مقدمي الخدمات والإدارات الخدمية التنفيذية واحتياجات المستفيدين من الخدمات وتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية الكلية والجزئية للمستشفى.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. في منظمات الأعمال تحقق نتائجها المرجوة من البرامج التدريبية التنموية الشخصية والإدارية والمجتمعية والتي توجه المحتوى العلمي لها إلى مهارات اختيار أعضاء الجماعة.. تاصيل روح الجماعة.. قيادة الجماعة.. المناخ الملائم للجماعة.. المسؤولية الاجتماعية.. الأسلوب الإبداعي.

مهارات إدارة العمل الجماعي المحددات التعريفية

- مهارات إدارة العمل الجماعي.. في المستشفى تتحقق كفاءتها بعدد الدورات التدريبية المستمرة والمنظمة أثناء تلبية الوظائف الخدمية والإدارية كنماذج تدريبية تطبيقية عملية ميدانية.. من خلالها يتم تنمية المهارات الشخصية (بناء الأفراد) والإدارية (تحقيق الأهداف المشتركة) والمجتمعية (بناء المجتمعات المثالية) لكل الأفراد العاملين بالمستشفى.. على كل المستويات وكافة التخصصات.

مهارات إدارة العمل الجماعي

TIME WORK MANAGEMENT SKILLS

الذي جعل نجاح أي عمل يرتبط بقدرته القيادية والمرؤوسين في الإدارات المختلفة بالمؤسسة الواحدة على العمل الجماعي.

ويضم العمل الجماعي أشكال متعددة منها جماعة العمل Working Group وفريق العمل Team Work أو مجموعة عمل المهام Task Force Group .. ومجموعة عمل المهام هي التي تشكل لمهام محددة ولأسباب قوية وتنجز عملها في وقت محدود ثم يعود أفرادها كل إلى وحدته أو القسم أو الإدارة الخدمية التي يعمل بها.. بينما جماعة العمل فبقتها تعني في المفهوم الإداري فريق العمل وأن كانت بعض المدارس الإدارية تفرق بينهما في تحقيق المهام والصلاحيات والمسئوليات والسلطات.. على الرغم من أن كليهما يؤدي العمل الجماعي مرتكزا على توحيد الأهداف.. وأداء الأدوار بالصفة الوظيفية والخبرات المكتسبة بانتظام واستمرار مع تقارب متزايد في المشاعر والأحاسيس.. ولكن جماعة العمل قد تعمل في وحدة أو قسم أو إدارة مستقلة بينما فريق العمل يعمل في وحدة أو قسم أو إدارة وينضم إليه أعضاء من مختلف الوحدات التنفيذية الأخرى.

وهكذا فإن تنمية مهارات العمل الجماعي

Group Management Skills Development
تتسع دائرتها لتشمل الأنواع الثلاثة فريق العمل.. مجموعة العمل.. مجموعة المهام.. لأن الأفراد في العمل الجماعي يرتبطون بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية والعلاقات الاجتماعية.. وكل ذلك ناتج عن ارتباط مشاعر وأحاسيس الأخوة والمحبة ودوافع المصلحة المشتركة.. ومن هنا يتضح أهمية العمل الجماعي بأشكاله المختلفة في مظاهر الحب والإخاء.. الولاء والانتماء.. الجد والعطاء.. والانضباط وجودة الأداء .

ويظهر دور الإدارة المعاصرة في المؤسسة المعاصرة بالأداء من خلال فرق العمل بروح العمل الجماعي في مظاهر وخصائص الجماعة
Manifestations and Group Characteristics
كونها وحدة اجتماعية.. يرتبط أفرادها بعلاقات اجتماعية بينهم تفاعل اجتماعي متبادل.. يحكمهم معايير ومعتقدات وقيم ودوافع

أهمية مهارات إدارة العمل الجماعي

Group Management Skills Importance

إن شكل الإدارة وأسلوبها يؤثر في عمق عمل المؤسسة ومستوى تحقيق أهدافها.. وإن كانت المؤسسات التقليدية تنحصر إدارتها بأشخاص ذوي خبرات شخصية معينة تحمل طابع الفردية التي قد تؤدي إلى الارتجالية أحيانا في التعامل مع المواقف الإدارية.. إلا أن مؤسسة اليوم "المؤسسة المعاصرة" Contemporary Organization لا تستطيع أن تخوض غمار التقدم العالمي الكبير الذي تغيرت فيه أساليب الإدارة وأصبحت إدارة جماعية "الإدارة المعاصرة" Contemporary Management.. وهكذا أصبح على إدارة المؤسسات والمنظمات إعداد البرامج التدريبية للأفراد للتعرف على أهمية العمل الجماعي وشرح النماذج للمؤسسات الناجحة التي يديرها جماعات بأساليب تعتمد على تعميق "روح العمل الجماعي" Team Work Spirit.. وذلك من خلال توزيع الأدوار والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم الديموقراطي الحر.. بالتوازي مع التقدم التكنولوجي الذي قرب المسافات وفتح الآفاق أمام الإنسان في مجموعات العمل "فرق العمل" Team Work من الحصول على المعلومات التي يرغب بها دون مواقع سلطة أو قانون من أجل البقاء والتطور والاستمرارية في ظل عالم جديد.

وإن العمل الجماعي أساس النجاح في أي نشاط سواء مؤسسي.. سواء كان نشاطا فنيا أو نشاطا رياضيا أو نشاطا اجتماعيا.. وقد كان من لا يلتزم بالعمل الجماعي أو يرى أن نجاحه الفردي الفضل لا يلبث إلا ويحظى بفشل ذريع.. وقد تحققت هذه الظاهرة بوضوح في مؤسسات الأعمال.. فأصبح العمل الجماعي أساس النجاح في إنجاز الأداء بكفاءة عالية.. خاصة وبعد أن تشعبت الأعمال.. وتخصصت الإدارة.. وظهرت أهمية الإدارة بالأهداف وإدارة التسويق وغير ذلك الأمر

الهدف المشترك في نمط تكاملي كداده
مجتمعية منتجة وفعالة.. والوظيفة
التصحيحية التكوينية تؤكد على دور
فريق العمل كمدخل جيد للتقييم الكلي
بالمؤسسة وهو كذلك مدخل لحل الكثير
من المشكلات المزمنة في بعض
المؤسسات.

- وظائف اجتماعية.. تنمية العلاقات
الارتباطية السلوكية.. Social
Function Behavioral and
Community Correlation من خلال
إرساء القيم والقواعد السلوكية إلى تحدث
التفاعل الوجداني بين أعضاء الفريق في
المجتمع الواحد ومن داخل وخارج
المؤسسة فيصبحوا جسدا واحدا نشطا
يعمل بمعايير أداء صحيحة ونقاء وصفاء
روحي وأسس اجتماعية سليمة.

وتتحقق هذه الوظائف بالتفاعل الاجتماعي
الحدث في جماعات العمل نتيجة التغيير وهو ما
يطلق عليه ديناميات الجماعة Group
Dynamics وهو العملية الحيوية لارتباط أعضاء
الجماعة بعضهم ببعض من خلال الاتصال المستمر
لتحقيق الأهداف المطلوبة.. ولهذه الديناميات
اجتماعية أشكال مختلفة منها التعاون الاجتماعي
.. التماثل الاجتماعي.. المحاكاة الاجتماعية..
الإيحاء الاجتماعي.. البناء الجماعي.. التماسك
الجماعي.. المعايير الاجتماعية.. الأنوار
الاجتماعية.. ولهذه الديناميات بتطبيقها آثار إيجابية
مختلفة تحقق المصالح العامة والخاصة وتعمل على
اكتساب المهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة
الإنتاج ورفع مستوى الخدمات وتغيير السلوكيات
تمسكاً بالقيم في ظل قيادة مركزية ومشاركة
ديمقراطية.

■ مقومات إدارة مهارات العمل الجماعي :

Group Administration Foundations

نجاح فريق العمل - ارتفاع مستوى الأداء

High Performance Level

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات العمل
الجماعي بكفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز.. وهذه
العوامل هي:

- مقومات شخصية.. السلوكيات

الإيجابية.. العمل الجماعي

Personal Foundations Positive

Behaviour الإقبال على العمل الجماعي

ومبول مشتركة لتحقيق بناء اجتماعي ثابت يمارس
دور اجتماعي محدد من خلال الاتصالات الرأسية
والأفقية في علاقات صريحة داخلية وخارجية من
أجل تحقيق وحدة النشاط والأهداف.. ويحكمها
ضوابط اجتماعية تكتن سلوك الأفراد الإنتاجي
والخدمي.

■ وظائف إدارة مهارات العمل الجماعي

Group Management Skills Functions

تتعدد وظائف مهارات العمل الجماعي لتشمل
ضمان تحقيق الأسس والمبادئ والنظم الإدارية
المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة..
وتتحدد هذه الوظائف في تفاعل الوظائف الشخصية
والوظائف المؤسسية والوظائف الاجتماعية التي
تكون دعائم العمل الجماعي.. وهي:

- وظائف شخصية.. تنمية فكرية
ذهنية.. ديناميكية تطويرية..

Personal Function.. Mind

Intellectual Dynamic and Updated

الوظيفة الفكرية الذهنية تنمي بتابع
طريقة منهجية أو أكثر من طريقة في
التفكير لتبادل المعارف والخبرات وتوحيد
الاتجاه.. فيعين الأفراد قائلهم على
الوصول للأهداف المنشودة.. والوظيفة
الديناميكية التطويرية تؤدي من خلال
مشاركة الأفراد في أنشطة فريق العمل
المختلفة التي تمكنهم على كل المستويات
من تنشيط الفكر وتجدد الخطط وإحداث
التغييرات المطلوبة وتوجيهها إلى
التطوير.. وصولاً إلى الإدارة بأسلوب
الابتكار الإبداعي والريادة لمقابلة المنظور
الحضاري والعصري في أساليب الإدارة
والأعمال.

- وظائف مؤسسية.. تنمية إدارية

تخطيطية.. خدمية تنفيذية..

تصحيحية تقويمية :

Organizational Function

Administrative Planning

Executive Services and Corrective

Evaluation الوظيفة التخطيطية الإدارية

تتم من خلال تحديد هدف مشترك للعمل

أو المهمة بمشاركة الجميع رئيس الفريق

ومعاونيه في إطار الأهداف الرئيسية

للمؤسسة.. والوظيفة الخدمية التنفيذية

تؤدي للعمل بفاعلية لإتجاح العمل المهني

تحت مظلة المنافسة البناءة لتحقيق

الجديدة للفريق.. غياب القدوة على مستوى المؤسسة أو المنظمة وفي قيادات فرق العمل.

- معوقات إدارية.. القيادة السلطوية - الإدارة الفردية Administrative Shortcomings Authoritarian Leadership تفضيل اختيار أعضاء الفريق من أهل الثقة بدلاً من أهل الخبرة.. تشكيل مجموعات عمل صورية تتفق والمسميات الإدارية الحديثة.. الاهتمام بالإجراءات الانضباطية أكثر من مهارات التوجيه والتنسيق.

- معوقات اجتماعية.. الانفصال المجتمعي.. المؤسسات التقليدية Social Shortcomings Community Separation التشاؤم من التجارب السابقة الفاشلة في تشكيل فرق العمل والخروج بها إلى العمل في بعض المجتمعات التي لم تعي هذا الدور وتساؤه وإنكار الدروس المستفادة منها.. عدم الاعتراف بخدمات فريق العمل والتمسك بالمفهوم التقليدي في أن الخدمات الفردية تحقق الفائدة المرجوة بأسلوب أكثر راحة في الإدارة لقرب الاتصال بين المستفيد ومقدم الخدمة.. الاحتكاك غير المبرر بين أعضاء الفريق والنزاع المستمر الداخلي والخارجي.

■ العمل الجماعي والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

Group Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة العمل الجماعي والمدير

المعاصر :

Group Skills Management And Contemporary Manager

المدير المعاصر ينظر إلى العمل الجماعي على أنه جزء من التنظيم وهو عضو عامل على أي مستوى يشكل فيه فريق العمل.. ويعتبر أن بناء فريق العمل هو أسلوب من أساليب التطور التنظيمي وبصفته كمدير هو جزء من التنظيم الإداري فإن عضويته قائمة.. كما يرى أن أفضل النظم في إدارة فريق العمل هي مدرسة الإدارة بالأهداف فهي تلك التي تحقق الأهداف التي من أجلها تم تشكيل فريق العمل.

ونبذ الفردية وإطلاق المشاعر وتحريض بؤر النكاء والحفاظ على الجهد الفكري الجماعي.. تواجد المدير ضمن تشكيل فريق العمل ليضمن نجاحه.. واستمرارية اتصال المدير بفريق العمل يعطي نتائج فعالة والفضل.

- مقومات إدارية.. القيادة التنظيمية -

إدارة فريق العمل Administrative Foundations Organizational Management القدرة على تشكيل فرق العمل واستخدام الأساليب البناءة في تبادل وقبول الاقتراحات.. وتشجيع المشاركة بالرأي وإظهار الأفكار الجريئة وقبول النقد مع حسن تقيمه.. إتجاز الأعمال في وقت قصير دون الإخلال بإداء المهام.. والبعد بالمرومين عن التنظيمات غير الرسمية.

- مقومات اجتماعية.. مشاركة

مجتمعية.. الارتباط العضوي Social Foundations Community Participation فتح قنوات اتصال ومعرفة بين أفراد فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة ومع العالم الخارجي.. والتعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق في إحداث التغيير.. والاهتمام بدواعي التطوير والتحديث.. والارتباط العضوي للمؤسسة بالموثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بدعم عمل الفريق في المجتمع الخارجي.

■ معوقات إدارة مهارات العمل الجماعي

Group Administration Shortcomings

فشل فريق العمل - تدني مستوى الأداء

Low Performance Level

وهي العوامل التي تنتج عنها سلبيات العمل الجماعي (تدني مستوى الأداء).. وهذه العوامل هي :

- معوقات شخصية.. السلوكيات

السلبية - العمل الفردي Personal Shortcomings Negative Behaviour

تحكم رئيس مجموعة الأعمال في وضع أساليب العمل منفردا.. إنكار الدروس المستفادة من النجاحات السابقة لفريق العمل بواسطة المنضمين حديثاً أو القيادة

يحقق الهدف المطلوب.. وهكذا فإن مستشفى الغد وهي تأمل في المستقبل أن تكون هي المثل الحي لتطبيق تحقيق أهدافها من خلال فريق العمل أو العمل الجماعي سواء كان ذلك على مستوى الأهداف الكلية للمستشفى أو الأهداف الفرعية للإدارات الخدمية التنفيذية.

تنمية مهارات إدارة العمل الجماعي في منظمات الأعمال

Group Management Skills Development البرامج التدريبية التنموية

Development Tanning Programs

وتعني تنمية مهارات كفاءة العمل الجماعي من خلال تحقيق الوظائف الشخصية والإدارية والاجتماعية لفريق العمل.. من خلال التدريب الجماعي أثناء العمل على البرامج التدريبية المخطط لها والتي تشمل العناصر التدريبية الكفاء للتعامل بين أعضاء العمل الجماعي وقياداتهم والإدارة العليا للمؤسسة أو المنظمة.. وبالتالي فإن توفير المناخ الملائم للعمل مع قيادة العمل الجماعي والمساهمة في كيفية اختيار أعضاء الفريق وتأسيس روح العمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة/المنظمة يعمل على إنجاح هذه البرامج التدريبية التي يجب أن تعد على فترات زمنية متتابعة ويشارك فيها الجميع ويحدد لكل برنامج هدف أو أكثر من الأهداف التدريبية لتنمية مهارات إدارة العمل الجماعي.. وتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى ثلاثة محاور رئيسية.. تنمية المهارات الشخصية.. والإدارية.. والاجتماعية على النحو التالي:

- إدارة العمل الجماعي وتنمية المهارات الإدارية الشخصية .
- إدارة العمل الجماعي وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية .
- إدارة العمل الجماعي وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية .

إدارة العمل الجماعي تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Group Management and Personal Administrative Skills Development

- تنمية مهارات تأسيس روح العمل الجماعي:

Team Work Rooting Skills Development

- تنمية قيمة الجماعة وروح الجماعة وتحفيز الأفراد.

والمدير المعاصر يحدد جيداً الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل ويوجه جهود الاثنين لتصبح جهود بناءة يقاس بها مدى كفاءة الأداء في المنظمة التي يرأسها في توجه الجميع نحو هدف واحد.. أساليب أداء موحدة.. والجميع مسئولون عن تحقيق النتائج.. والمدير المعاصر نتيجة الممارسات التطبيقية في التعامل مع فريق العمل يدرك تماماً أن الأفراد أو جماعات العمل لا تعطي النتائج التي يعطيها فريق العمل.. ولذلك فهو يحرص على أن تكون منظمته كلها فريق عمل واحد أو فرق عمل متعددة من أجل ضمان حسن الأداء.. كما يدرك بجمعية التعاون البناء بين المدير المعاصر ومدير الفريق.

والمدير المعاصر يقاس نجاحه بعدد فرق العمل النشطة التي شكلها في مؤسسته والتي تقوم بإنجازات حقيقية ملموسة وليست روتينية أو شكلية أو صورية.. واتعكس ذلك على أعمال المنظمة والقائمين عليها من حيث تبادل التأثير بين المدير والمروسمين والنظام والمناخ الداخلي والخارجي فإن المدير المعاصر في تعامله بمهارة يتحقق له تكامل شخصيته ورؤية نفسه من خلال الآخرين والإبقاء الدائم والمستمر لضميره الحي والنظرة الصحيحة لمفهوم القوة والسلطة ووضوح التوقعات المستقبلية.

مهارات إدارة العمل الجماعي ومستشفى الغد:

Group Skills Management And Hospital Tomorrow

إن العمل الجماعي في مستشفى الغد هو احتياج وضرورة ولا غنى عنه مقارنة بالمؤسسات غير الصحية.. وذلك لأسباب متعددة منها وجود تنوعات في القوى العاملة الصحية بالمستشفى سواء كانت تنوعات شخصية أو تاهيلية أو خبرات مختلفة.. أو تنوعات وظيفية.. وذلك ادعي لجمع هذه التعددية الشخصية الوظيفية في بوتقة واحدة فتكون أكثر قدرة على الأداء ويتضاعف بها الإنجاز.

وكذلك فإن المستشفى لا تمارس وظيفة واحدة نحو هدف واحد بل إن تعدد المهام في الوظيفة الواحدة وتعدد الوظائف لتحقيق الهدف الواحد وتعدد الأهداف لتحقيق الخدمة المطلوبة.. واختلاف التنظيمات التي تحقق الخدمات.. كل ذلك ادعي لتواجد فريق العمل الذي يضم النخبة من الأفراد القادرين على إنجاز هذه الأهداف والوسائل المختلفة وتوجيهها نحو هدف واحد هو هدف الفريق وأعضاء الفريق مجتمعين كل يؤدي دوره التكاملي مع الآخرين.. لأن الفرد منفرداً جهده لن

- ممن لديهم مهارات إدارية وشخصية ومهنية وفنية يمكن دمجها مع مهارات الآخرين بقدر صحيح ومناسب.
- تنمية مهارات تحديث أساليب العمل الجماعي:

Team Work Working Methodology Skills Development

- تنمية مهارات أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة بالمؤسسة للمدير والمرووسين وكل من يتعامل معها.
- خلق روح الإبداع بين العاملين في أن يعرف كل فرد أنه إن لم يكن مبدعاً فهو قادر على الإبداع.. وأن يهتم بهذه الروح داخله وخارجه فهي مصدر الإبداع.
- البعد عن الراحة والتكاسل في دائرة العمل وخارجها واللجوء إلى التفكير اللا روتيني في الحياة بأكملها.
- تحديد ما هو المطلوب من المرووسين تحديداً دقيقاً مقروئاً بالوقت المناسب وكيفية تحديث وتحديد أسلوب تنفيذه .
- اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة ليكون الأداء مبهراً للجميع خاصة إذا تم الوصول إلى حل علمي منطقي جديد لمواجهة التحديات.

إدارة العمل الجماعي

تنمية المهارات الإدارية المجتمعية

Social Administrative Group Skills Development

- تنمية مهارات بناء المناخ الملائم للعمل الجماعي:

Team Work Suitable Environmental Creation Skills Development

- المناخ التكاملي بمشاركة الجميع قيادة عليا ومرووسين ورئيس الفريق وأعضائه.
- المناخ التحفيزي لاتباع أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.
- المناخ الإداري الذي يحقق الأهداف المشتركة للمنظمة.
- الاتفاق على اتجاه واحد وأسلوب واحد من أجل تحقيق أهداف الفريق.
- الاهتمام بتحقيق الإنجازات الصغيرة فهي في الجمع تصبح إنجازات كبيرة.

- توحيد الرؤية واختيار هدف رئيسي يزيد من تماسك الأفراد.
- تعميق مفاهيم الجوانب السلوكية وبناء الثقة المتبادلة بينهم.
- اخذ القرارات بالتوافق وموافقة الجميع وليس الأغلبية.
- تقييم الأداء الجماعي على مستوى الأفراد والفريق ودوره في المؤسسة.
- الاهتمام بالأهداف الشخصية لأعضاء الفريق بنفس درجة الاهتمام بالأهداف الجماعية والمؤسسية.

- تنمية مهارات القيادة الإدارية للعمل الجماعي:

Team Work Administrative Leadership Skills Development

- تقوية دور الإدارة وزيادة كفاءة العمل الإداري.
- تطبيق وظائف الإدارة بالوسائل والأساليب العلمية.
- تحديد الأدوار والمسئوليات والاختصاصات مع مرونة تفويض السلطات.
- تحديد الاتصالات والعلاقات الإدارية الرأسية والأفقية.
- تقييم مواطن القوة في الفريق وتطويرها ومواطن الضعف والتغلب عليها.

إدارة العمل الجماعي

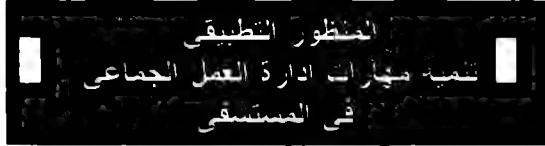
تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Group Management and Organizational System Administrative Skills Development

- تنمية مهارات اختيار أعضاء العمل الجماعي:

Team Work Selection Skills Development

- ممن لهم القدرة على الإنجاز بكفاءة وإحداث التغير ومواكبة التطور.
- ممن لهم القدرة على تكوين علاقات متبادلة مع زملائهم أساسها الثقة المتبادلة.
- ممن عندهم الرغبة القوية في الاعتماد على النفس ويحركهم سلوكهم الإيجابي.
- ممن ينشدون حافز التصعيد للترقي ولهم إنجازات.



Administrative Group Skills Development in Hospitals Applied Perspective

- التنمية الشخصية..مهارات إدارة العمل الجماعي.. (تنمية الأفراد)

Personal Development.. Man Power Construction

العمل الجماعي داخل المستشفى له خصائصه ومميزاته الكثيرة التي تعود على الفرد وعلى الجماعة وتنمي شخصية الفرد نحو الجماعة ونبذ الفردية.. فمعظم وغالبية الأعمال التي تعتمد على الفردية دون الجماعة غالباً ما تفشل ولا تستمر وتتحقق التنمية الشخصية ببناء فرد صحيح سوي سليم من خلال:

- وجود تفاعل اجتماعي متبادل بين الأفراد داخل الجماعة.
- وجود معايير ومعتقدات وقيم ودوافع وميول مشتركة.
- تحقيق الأهداف الشخصية من خلال وأثناء تحقيق الأهداف الجماعية.
- الضبط والعمل الجماعي يقنن سلوك الأفراد.
- زيادة الشعور بالانتماء.
- زيادة عدد الحاجات الفردية المشبعة في الجماعة.
- زيادة مستويات الطموح.
- إثبات الذات والمشاركات الوجدانية.

- التنمية الإدارية.. مهارات إدارة العمل الجماعي.. (تحقيق الأهداف المشتركة)

Administrative Development.. Integrated Objective Verification

حيث إن جماعات ومجموعات العمل بالمستشفى تتضافر جهودها والموزعة أدوارها على كل العاملين في تحقيق أهداف المستشفى والحرص على بقائها واستمراريتها وتفعيل ذلك السلوك الإداري لكل العاملين وذلك من خلال:

- أهداف مشتركة تسعى الجماعة ككل لتحقيقها تنبثق من الأهداف العامة للمستشفى.

- تنمية مهارات المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية:

Team Work Social Responsibility Skills Development

- تجاه المؤسسة وتجاه المجتمع وتجاه الدولة
- إشباع حاجات الجماهير والحصول على رضاهم
- توفير الأمان والاستقرار للمرؤوسين .
- التلاحم بين الثقافات المحلية والعالمية وثقافة المؤسسة.
- تشجيع تحمل المسؤولية بين أفراد الفريق ورئاستهم بحيث يصبحوا وحدة قادرة على الإنجاز دون تخلي أحدهم عن الآخر.
- الاهتمام بتحقيق الإنجازات الصغيرة بين أفراد الفريق.
- مناقشة الأفراد والقيادات المجتمعية فيما تفكر فيه القيادة والمرؤوسين بالمؤسسة أو المنظمة قبل بداية تطبيقه خاصة إذا كان هناك تحديث أو تطوير في الخدمات لأن المؤسسة ليست جزيرة منفصلة عن العالم الخارجي.

هذا وقد أصبح احتياج المؤسسات والمنظمات لأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة كأساس الأداء والإنجاز في فريق العمل مطلباً ملحاً لمواجهة المتغيرات السريعة وغير المتوقعة في العالم المحيط بمنظمات الأعمال وخاصة فيما يتعلق بالعلومة والاتصالات الواسعة التي جعلت من الكرة الأرضية عالم واحد.. الأمر الذي أصبح لصيق بالعمل الجماعي لأن هذا الأسلوب بمفهومه العظمي يعطي الفرصة للمدير أن يكون متفتحاً ذهنياً وعقلياً لتقبل آراء الآخرين وينظمها ويستفيد منها قبل إصدار قراراته.

كما أنه يعطي الفرصة للمرؤوسين في أن يكونوا متفتحين ذهنياً وعقلياً لقبول مناقشة آرائهم مع زملائهم ومع قياداتهم والامتثال للرأي الأرجح سواء كان ذلك المفهوم في المهارات الذهنية أو السلوكية أو المهنية.. وهي كلها مهارات تصقل العمل الجماعي .

حيث إن جماعات ومجموعات العمل بالمستشفى يحدث بينها وبين المجتمع تفاعل اجتماعي متبادل متغير وتتضمن من خلاله الدوافع والأهداف والمصالح التي يتحرك الجميع لتحقيقها من خلال:

- تأثير وتأثر مجموعات العمل وفرق العمل بالمستشفى بالمجتمع الخارجي والداخلي واعتماد متبادل.
- بناء اجتماعي ثابت يمثل مجموعة مجموعات وفرق وجماعات العمل بالمستشفى يحدد تكوينها الداخلي ويميزها عن الجماعات الأخرى.
- وجود علاقات صريحة ببنية وسياسية واقتصادية.
- شيوع الجو الديمقراطي.

- زيادة مقدار التعاون وقلة التنافس بين الأفراد داخل الجماعات وبين الجماعات والإدارة.
- زيادة القدرة على إدراك الأهداف.
- اكتساب الاتجاهات والقيم والقدرة على الابتكار والإبداع داخل الجماعة.
- التنافس الإيجابي بين مجموعات العمل حيث تميل مجموعات وجماعات وفرق العمل إلى محاكاة معدل الإنتاج/الخدمات في الجماعات.
- الأخرى والوصول إلى مستويات جيدة.
- القدرة على التماسك وقت الأزمات والمشكلات.

• التنمية الاجتماعية..مهارات إدارة العمل الجماعي.. (بناء مجتمع مثالي).

Social Development.. Ideal Community Construction

دعم القيادات في القدرة على تحقيق التوازنات الشخصية ما بين رقابة
الطموحات وضبط التصرفات في معدلات الأداء بقدر تحمل المسؤولية
والاعتراف بالخطأ بقدر العمل على تصويبه.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة الجودة

QUALITY MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة الجودة المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الجودة.. مراقبة ومراجعة وضبط أداء الفريق الطبي وفقاً للمعايير والمعدلات الموضوعة لتحقيق أفضل مستوى من الخدمات في تواصل فكري وثقافي بين القادة والمروسين.
- مهارات إدارة الجودة.. تحقق أهداف المؤسسة وأهداف الجودة من خلال الممارسات التطبيقية للوظائف الأساسية لإدارة المهارات.. الشخصية (الأداء الصحيح بالطريقة الصحيحة).. المؤسسة (التحسين المستمر للخدمة أو المنتج).. الاجتماعية (كسب رضا العملاء والرموز المجتمعية).
- مهارات إدارة الجودة.. تأخذ بالجانب الإيجابي في جودة وكفاءة الأداء والإنجاز ومن الجانب السلبي في تدني كفاءة الأداء والإنجاز نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية وإدارية ومجتمعية تلمس جوانب سلوكيات القيادة والإدارة والمعايير والتقييم والتصحيح والعلاقات التبادلية الاجتماعية البينية.
- مهارات إدارة الجودة.. والمدير المعاصر.. يتميز بالتفوق في خدمات الجودة.. يجمع بين القيادة والإشراف والقيادة ودعم الاتصالات ودوام التطور الفكري والحرص على اكتساب المهارات التي تجعله قادراً على النظرة الشمولية الديناميكية والرؤية المستقبلية.

مهارات إدارة الجودة

المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة الجودة :
- التعامل مع حل المشكلات.. النمو الفكري والثقافي.. مشاركة القيادة والمروسين.
- وظائف مهارات إدارة الجودة:
- الوظائف الشخصية.. الأداء الصحيح بطريقة صحيحة .
- الوظائف المؤسسية.. التحسين المستمر للخدمة أو المنتج.
- الوظائف الاجتماعية.. كسب رضا العملاء والرموز المجتمعية.
- مقومات مهارات إدارة الجودة:
- جودة كفاءة الأداء والإنجاز (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- معوقات مهارات إدارة الجودة:
- تدني كفاءة الأداء والإنجاز (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- مهارات إدارة الجودة.. المدير المعاصر ومستشفى الغذ.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الجودة .. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الجودة في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية مهارات الجودة الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة الجودة المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الجودة.. ومستشفى الغذاء..
تصل بالمستشفى إلى مستوى عال من
الكفاءة والفاعلية من خلال الإصرار
على التطور والتميز والاستمرارية
وتقديم خدماتها لكل الأفراد.. تكتسب من
ممارسة هذه المهارات التعامل مع
المتغيرات وتقوية الارتباطات
المجتمعية.. وتؤدي إلى دعم الجودة
الإدارية وسلوكيات الانتماء والولاء
للمستشفى.
- مهارات إدارة الجودة.. في منظمات
الأعمال.. تتحقق أهداف الجودة بالإعداد
الجيد للقيادة والمرفوسين من خلال
البرامج التدريبية التنموية والتي توظف
لتنمية المهارات الإدارية الشخصية
"تحسين الأداء للعاملين.. تحسين
أسلوب القيادة".. والمهارات الإدارية
النظامية والتنظيمية "تحسين عمليات
الخدمات وتحسين أسلوب الإدارة"
والمهارات الإدارية المجتمعية "تحسين
البيئة المحيطة وتحسين مردود قبول
الخدمات".

مهارات إدارة الجودة المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الجودة.. المنظور التطبيقي
في المستشفى.. يتحقق أعلى مستوى من
الرعاية الصحية من خلال البرامج
التدريبية النوعية "الإدارية الصحية
الاجتماعية".. والتي توجه أساساً للتنمية
الشاملة.. التنمية البشرية "الإيمان
والاعتقاد.. المشاركة.. سلامة وأمان
بيئة العمل".. التنمية الإدارية "نظم
معلومات واتصالات.. معايير قياس
الأداء.. هيكلية الإدارة.. المتابعة النشطة
والتصحيح الفوري.. تطبيق اللوائح
والقوانين".. التنمية الاجتماعية "التغيير
السلوكي المجتمعي.. التفاهم
والتفاعل الفردي والمؤسسي.. المناخ
الصحي السليم".

مهارات إدارة الجودة

QUALITY MANAGEMENT SKILLS

الوفاء بالتزاماتها قبل عملها في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة وبالمواصفات العالمية.. من خلال تطبيق وظائف الإدارة وعلاقاتها الاعتمادية التبادلية خاصة ما يتعلق منها بالتنظيم والسيطرة في معاملات التكلفة والوقت والجهد.. لضمان استمرارية التحسين للمنتج أو الخدمة وبقاء المؤسسة في السوق التنافسي.

■ وظائف مهارات إدارة الجودة:

Quality Management Skills Functions

إن الالتزام بإدارة الجودة يوفر تحسين كل شيء من أجل تقديم المنتج أو الخدمة بالصورة المتوقعة وفوق المتوقعة ويشمل ذلك تحسين الأداء.. تحسين الإنجاز.. تحسين الخدمات.. تحسين الإدارة.. تحسين رضا العملاء.

وهكذا فإن وظائف مهارات إدارة الجودة تشمل ثلاثة عناصر أساسية هي الوظائف الشخصية.. الوظائف المؤسسية.. الوظائف المجتمعية.

- وظائف شخصية.. الأداء الصحيح

بطريقة صحيحة
Personal Proper Functions..

Performance.. لمعرفة بالوضع

الحالي والوضع المرغوب فيه والعمل

على الوصول إليه.. وخلق فريق عمل

نشط ومتحمس.. وتحقيق التمكن الفني

للهيئة الطبية.. وترسيخ مبدأ الثواب

والعقاب في إدارة العمليات الخدمية..

وتحديد المخاطر المختلفة والاستعداد

لها.. والاهتمام بالمهارات الفكرية وتبني

الأفكار الجيدة والعناصر ذات الكفاءة في

العمل.. والاهتمام وتشجيع علاقات العمل

دون تجاهل للعلاقات الإنسانية

والاجتماعية للعاملين.. وحسن توزيع

المهام والأعمال ومراعاة التخصص

والكفاءة والميول والاتجاهات الشخصية

في العمل لدى العاملين.

■ أهمية مهارات إدارة الجودة:

Quality Management Skills Importance

إدارة الجودة هي العمليات التي تستطيع من خلالها الوصول إلى أسلوب علمي لتحديد المشكلة القائمة أو المتوقعة.. واستخدام البيانات لوضع حل نهائي أو مستديم لأغلب المشاكل.. إن تحقيق استخدام هذا الأسلوب هو الوصول إلى معايير ومعدلات Standards and Ratios تمكنا من مراقبة ومراجعة وضبط أداء فريق العمل من أطباء وتمريض وسائر العاملين بالمستشفى أو المنشأة الصحية للوصول إلى أفضل مستويات الرعاية الصحية من خلال الموارد المتاحة.

وإدارة الجودة هي احتياج مهم للتواصل مع النمو الفكري والثقافي Intellectual and Culture Development للفرد.. فلقد انفتح العالم على مصراعيه وأصبحت الدول تتنافس في مستويات تقديم الخدمات بصفة عامة والخدمات الصحية لشعوبها بصفة خاصة.. وأصبح من الصعب الوقوف عند مستوى معين من تقديم الخدمات وإنما لابد من تحقيق الجودة وأقصى درجات الجودة في تقديم هذه الخدمات.. وأصبحت إدارة الجودة هي معيار تقديم الخدمات Services Provide Standard من عدمه فإما أن يتم تقديم الخدمات بجودة وإما عدم تقديمها لأنه مجال للتفكر والرجوع للخلف وإنما الجودة بمعاييرها المحددة تجعلنا ننظر للأمام دائماً في سباق نحو الأجر ثم الأجود.. ومهارات إدارة الجودة تشمل جودة وفن التعامل مع القيادة والمروسين Leader Ship and Employee للتوجه إلى جودة وفن التعامل مع العملاء (طالب الخدمة) بما يحقق رضا العاملين (الرضا الوظيفي) ورضا العملاء (الرضا الخدمي).

وهكذا فإن مهارات إدارة الجودة Quality

Administrative Skills هي مزيج من المهارات الإدارية والمهنية والفنية.. تهتم بكيفية تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة.. وتمكن المؤسسة من

- مقومات شخصية.. سلوكيات المشاركة والتلاحم
Personal Foundations Participation and Cohesion Behavior
توافر المواصفات الطمينة والمهارية والخبرات والكفاءات في الشخصيات القيادية.. والقدرة على التخطيط طويل الأجل والنظرة ذات البعد الفكري والعقلي.. وإدراك الفوارق الشخصية بين العاملين والاستفادة منها في التخصص الوظيفي وأعباء العمل وضغوطه.. ضمان الولاء والالتزام والقدرة.

- مقومات إدارية.. المعايير الرقابية القياسية والتقييم الموضوعي
Administrative Foundations Control Measurement Standards and Objective Evaluation
توافر الإمكانيات والموارد الاقتصادية لتمويل الأنشطة والعمليات والخدمات.. وإمكانية التواصل مع التطورات والتحديثات العالمية والسعي نحو الوصول إليها والالحاق بها.. التعامل مع المعايير على أنها لابد من تحقيقها والوصول لأفضل منها ولا ينظر إليها نظرة عجز وخوف.. والاعتقاد الراسخ لدى الإدارة بأن التنمية البشرية بالتدريب والتثقيف تعود نتائجها على شتى أنواع التنمية الأخرى.. والتعامل مع العملاء وفق ما يحتاجون إليه وليس ما يفرض عليهم.. تصق الوعي والتعلم والقياس.. وسهولة الإجراءات وخطوات تقديم الخدمات.. والوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات المريض والمجتمع.. تشجيع أسلوب العمل كفريق لحل المشاكل والتطوير وتحسين الجودة.. وضع ونشر المعايير القياسية للقيام بعمليات المتابعة والرقابة والتقييم.

- مقومات اجتماعية.. العلاقة التبادلية المؤسسية القيادية المجتمعية
Social Foundations Correlation of Institutional and Community Leadership
تفهم المجتمع بأفراجه ووظائفه ومؤسساته والذين يحيطون بالمستشفى بأهمية الدور الخدمي الذي

- وظائف مؤسسية.. التحسين المستمر للخدمة أو المنتج..
Organizational Function.. Continues Improvement
إلى أداء طبي عالي الكفاءة.. وتقليل النفقات وترشيد الاستهلاك.. سهولة الإجراءات للمريض وتوفير الخدمة المطلوبة مع دفع تكلفة مقبولة.. وتقديم خدمة جيدة بأقل تكلفة ممكنة مع مراعاة القوانين واللوائح.. والمراجعة الدورية للمعايير العالمية والمحلية وتحديد فرص التحسين.. والاهتمام ببرامج التدريب على متطلبات وعمليات إدارة الجودة للعاملين رؤساء ومروؤسين.. والتحليل المنطقي للمعلومات المرتدة من عمليات التقييم المستمر.

- وظائف اجتماعية.. كسب رضا العملاء والرموز المجتمعية
Social Function.. Customer Satisfaction
.. خلق بيئة صالحة تقود كل النشاطات في المستشفى إلى أفضل وأرقى مستويات الرعاية الصحية والخدمة الطبية للمريض.. المساواة في توزيع الخدمات الفنية والصحية للمجتمع.. والاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة للحصول على أفضل نتيجة إكلينيكية للمريض.. واستقطاب العناصر والرموز المجتمعية من داخل المجتمع ومشاركتهم في العمل الخدمي التطوعي.. ومراعاة احتياجات المجتمع القطية من الخدمات (مناطق أمراض الكبد ومناطق أمراض الكلى ومناطق أمراض الصدر.. إلى غير ذلك).. وتوجيه الأبحاث العلمية نحو البيئة والمجتمع لكي تعبر المستشفى عن نبض المجتمع وتتفاعل معه.

■ مقومات مهارات إدارة الجودة

Quality Administration Foundations
(جودة كفاءة الأداء والإنجاز)

Performance and Achievement Quality Efficiency

وتعني ارتفاع مستوى الخدمات وهي تلك العوامل التي تحقق الجودة الشاملة وضمان الجودة ومن أهم هذه العوامل:

الاهتمام فقط بالعملاء دون مراعاة ظروف العمل والاهتمام بالعاملين أو العكس مما يكون له آثار خطيرة على المدى البعيد والقريب.. والنظر إلى الجودة على أنها لحظة وصول ولكن الأفضل النظر إلى الجودة على أنها محطة انطلاق.. توفير الخدمات غير اللازمة أو عدم تقديم الخدمة حين الاحتياج إليها.. إهدار الوقت والموارد.. تحديد المشكلة بدون تحديد أسبابها أو تحديد حل للمشكلة بدون البحث عن تسلسل الإجراءات.. عدم وجود إستراتيجية أو أساليب محددة.. الاندفاع في العمل قبل الفهم الكامل.

- **معوقات اجتماعية.. المتغيرات والمخاطر البيئية والمجتمعية Social Shortcomings.. Community Environmental Risks** ومنها توافر الخدمة في بيئة لا تحتاج إليها.. ووجود عوائق جغرافية تحول دون تقديم الخدمات للمجتمع المحيط بالمستشفى كأن تكون المستشفى في منطقة نائية أو صعوبة الوصول إليها.. وعدم إعطاء البرامج التثقيفية وبرامج الوعي الصحي التي يجب أن تقوم بها المستشفى بنفس درجة الاهتمام بالبرامج والأنشطة التشخيصية والعلاجية.. وعدم اقتناع أفراد المجتمع المحيط بالمستشفى بالخدمات التي تقدمها وعدم مشاركتهم فيها.. المساهمة في حل المشكلات بطرق صورية لا تقدم أي ضمانات لعدم تكرار هذه المشكلات وظهورها فيما بعد.

إدارة الجودة والمدير المعاصر والمستشفى الغد

Quality Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة الجودة والمدير المعاصر:

Quality Skills Management And Contemporary Manager

مهارات إدارة الجودة لا تتوفر ولا تتحقق في كل المديرين ولكن المتميزين والقادرين على القيادة منهم بجانب قدرتهم على الإدارة.. وهذا التميز لا

تقدمه المستشفى لهم سواء كان وقتي أو علاجي أو تأهيلي أو وعي صحي.. ومساعدة رجال الأعمال والمتطوعين من فئات المجتمع لأنشطة وخدمات المستشفى سواء بالتبرع النقدي أو التبرع العيني أو المساهمة الفعلية مثل التبرع بالدم.. توفير الموارد والعناصر المدربة ذات الكفاءة الفنية والطبية.. تقديم الخدمات المجتمعية الخارجية التي تتصف بالمصداقية والحدثة والوضوح والواقعية.

معوقات مهارات إدارة الجودة:

Quality Administration Shortcomings
(تدني كفاءة الأداء والإنجاز)

Performance and Achievement · Low Quality Efficiency

وتعني ضعف مستوى الخدمات وهي تلك العوامل التي ينتج عنها عدم تحقيق الجودة بأي صورة من صورها المختلفة ومن أهم هذه العوامل:

- **معوقات شخصية.. سلوكيات السلطة**

Personal Shortcomings

Authorization Behaviour افتقاد

قيمة العمل الجماعي وذلك في عدم الإيمان والاعتقاد بمفاهيم ومبادئ الجودة وأهميتها في مواجهة الأزمات.. وعوامل الخطورة وقت حدوثها وعدم الاستعداد لها وإمكانية تفاديه.. والتعامل من منطلق السلطة وليس من منطلق القيادة.. وجود العاملون المحبطون.. افتقاد القيادة وافتقاد الغير إلى الانتماء لدى الإدارة العليا.. إصدار الأوامر والتسرع في الحلول الفورية لمواجهة وعلاج المشكلات التي تطرأ بشكل سريع.

- **معوقات إدارية.. المعايير الرقابية**

العشوائية والتقييم الارتجالي

Administrative Shortcomings

Random Control Standards and

Subjective Evaluation عدم الاهتمام

بكافة معايير الجودة أو الاهتمام ببعضها

(السهل منها) دون البعض الآخر..

الاهتمام باحتياجات العملاء فقط دون

النظر والاهتمام بتطلعات العملاء..

ومهارات إدارة الجودة تتحقق في مستشفى الغد الذي يؤمن بالتخطيط قصير الأجل وطويل الأجل والتنفيذ المرحلي المتسلسل والمتداخل للعمليات والأنشطة والتنسيق بين مجموعات العمل للتكامل في تحقيق الأهداف مع تدعيم القيم الإيجابية والسلوك الحضاري التطوري في تنفيذ وتقديم الخدمات كما نجد أنه لابد من أن تكون مستشفى الغد والتي يتحقق فيها مهارات إدارة الجودة تتمتع بما يلي:

- حسن التعامل مع التغير ووضع الرؤى المستقبلية والخطط المستقبلية.
- توحيد الهدف ارتباطاً بالاحتياجات المجتمعية.
- تقوية ودعم المهارات الإدارية والنظم الإدارية ونظم المعلومات.
- تحفيز مشاعر الولاء والانتماء والارتباط بالمستشفى.
- تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد وتقليل التكلفة.
- زيادة الدخل والموارد وخفض النفقات مع تقديم خدمة صحية جيدة.

تنمية مهارات إدارة الجودة في منظمات الأعمال

Quality Management Skills Development البرامج التدريبية التنموية

Development Tanning Programs

- من خلال البرامج التدريبية التي تضمن رفع كفاءة العاملين وتحقيق ضمان الجودة للمؤسسة أو المنظمة من خلال العناصر التدريبية التالية:
- إدارة الجودة وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
 - إدارة الجودة وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
 - إدارة الجودة وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

يأتي من فراغ ولا يكون وليد الصدفة ولكنه مبني على صفات شخصية في المدير المعاصر ومهارات اكتسبها ويكتسبها وعلى استعداد لاكتسابها في المستقبل أيضاً فهو دائم التطور الفكري والثقافي والمهاري والإداري والقيادي ونجد ذلك من خلال:

- قدرته على النظرة الشمولية للأحداث.
- قدرته على النظرة الشمولية للعمليات والأنشطة في المؤسسة أو المنظمة (المستشفى).
- الإيمان بقدرات الآخرين وحسن استخدام هذه القدرات في أماكن مختلفة.
- القدرة على الديناميكية والتطور وملاحقة الحديث والجديد والإيمان بأن الثبات لا يعني الاستقرار فقط لأنه مع الوقت رجوع وتخلف للوراء.
- القدرة على الرؤية المستقبلية.
- الاقتناع بأننا إذا بدأنا اليوم وحققنا بعض النجاح فبتنا سنشعر ونرى أن الفجوة ما بين ما نحن عليه اليوم وما نريد أن نصل إليه غداً قد بدأت تضيق.
- القدرة على الإشراف والقيادة وتقوية الاتصالات.
- زيادة كسب الثقة ونمو مهارات الإبداع والابتكار والريادة القيادية الجماعية المؤسسية المجتمعية.

مهارات إدارة الجودة ومستشفى الغد:

Quality Skills Management And Hospital Tomorrow

مهارات إدارة الجودة تختص بها مستشفيات معينة دون الأخرى فليست كل المستشفيات على نفس القدر من الكفاءة والفعالية والمهارة في تقديم خدماتها للمرضى والمواطنين فهناك مستشفيات تتعامل مع الأحداث وغيرها تتعامل مع عوامل ومقدمات الأحداث وقادرة على التعامل مع الأحداث ثم الاستفادة من التجربة للتطوير للاستفادة ولما هو أكبر وأشد خطورة وأكثر تعقيداً.. من هنا تأتي الجودة من خلال الإصرار على التطور والنمو والاستمرارية في تقديم الخدمات بكافة أنواعها وكافة أفراد وطوائف المجتمع.

إدارة الجودة

تنمية مهارات الإدارة النظامية والتنظيمية:

Quality Management and Organizational System Administrative Skills Development

- تنمية مهارات جودة.. تحسين أسلوب الإدارة الحديثة:

Administration Methodology Quality Skills Improvement and Development

- اتباع الأساليب العلمية في الإدارة.
- تدريب القادة والمروسين على كل ما هو جديد من مهارات وفن الإدارة.
- مشاركة المستويات الإدارية الوظيفية مجتمعة في أساليب الإدارة المستخدمة.

- تنمية مهارات جودة.. تحسين عمليات الخدمات التنفيذية:

Executive Services Quality Skills Improvement and Development

- وضع خطط تنفيذية تتضمن تحديد المشكلات الأكثر حدوثاً.. والأنشطة التي ستؤثر على عدد كبير من الناس.. والأوضاع المصحوبة بمشاكل مجتمعية.. والعمليات الخدمية الأكثر تعرضاً للخطورة.
- الاستفادة من هذه الخطط للتطوير والتحديث ومواجهة التغيير والتعامل مع المشاكل بسلاسة ومرونة وفعالية.

إدارة الجودة

تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

Quality Administrative Group Skills Development

- تنمية مهارات جودة.. تحسين البيئة المحيطة:

Surrounding Environment Quality Skills Improvement and Development

- يلزم التغيير اللازم لخلق المناخ الإداري الأنسب لممارسة أنشطة ووظائف الجودة بمفهومها الشامل.

إدارة الجودة

تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

Quality Management and Personal Administrative Skills Development

- تنمية مهارات جودة.. تحسين أسلوب القيادة:

Leader Ship Quality Skills Improvement and Development

- التعرف على المصطلحات الفنية المستخدمة في الجودة.
- التأكيد على عناصر تحسين الجودة وتفعيلها وهي المطابقة.. منتج غير معيب.. الوقاية.. التكلفة.
- استيعاب أساليب إحداث الأخطاء وعلاجها.
- إعادة عملية تحسين الجودة بصفة مستمرة.
- الرقابة على الجودة ورقابه فنية إدارية ديناميكية.
- تنمية مهارات جودة.. تحسين أداء العاملين:

Performance Quality Skills Improvement and Development

- ممارسة الجودة بالتقنيات المختلفة الخاصة بها والتعرف على أساليب ومجالات استخدامها.
- اتباع أسلوب التخطيط المسبق لوضع أنظمة تحقق الوصول إلى جودة عالية في الخدمة المقدمة بما يضمن خفض النفقات وتوفير الموارد ليس هذا فقط بل إلى زيادة الدخل والعائد وذلك عن طريق التخلص من الإجراءات غير المطلوبة والضارة والعمل على تحسين الكفاءة.
- استخدام الأنظمة والوسائل التي تسهل أداء خدمات الجودة مثل الاهتمام بتنظيم المعلومات.

- تحقيق الأنشطة والخدمات التي تساهم في جودة وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة/المنظمة.
- اعتبار المؤسسة/المنظمة كأنها مكون أساسي أو جزء من أجزاء البيئة يتفاعل بها ومعها ويؤثر فيها ويتأثر بها بحسن فيها ويتحسن بها.
- تنمية مهارات جودة.. تحسين مردود قبول الخدمات:
- Customers Quality Skills Improvement and Development**
- التوازن النسبي بين تقديم الخدمة بجودة عالية والتكاليف المرشدة إلى حد معين حتى لا تزيد التكاليف عن هذا الحد قد لا يقابلها زيادة في جودة الخدمة.
- اتباع أسلوب اتخاذ إجراءات وقائية أثناء تطبيق النظام لمعرفة الأنظمة التي تؤدي إلى خفض الجودة ثم العمل على تطوير هذه الأنظمة.
- تقوية استخدام نظام الرقابة الخارجية دون تعارض مع أساليب الرقابة الداخلية.
- اتباع أساليب الاستقصاءات واستطلاعات الآراء عن الخدمات ومستوياتها ومستوى الرضا عنها.
- مشاركة العملاء في مقترحات ووسائل تطوير الخدمات وتقديمها.

• التنمية الإدارية.. مهارات إدارة جودة مديري الخدمات.. الجودة الإدارية التقييمية:

Hospital Quality Administration Skills.. Administrative Development

- توفير نظام جيد للمعلومات يتوافق مع متطلبات العملاء داخل وخارج المستشفى من حيث ثقافة العاملين واتجاهات واحتياجات العملاء.
- وضع أساليب دقيقة لقياس الأداء والإنجاز لخدمات المستشفى بصفة منتظمة ومستمرة.
- إرساء قواعد إدارية وعرفية واجتماعية لدعم علاقات الإدارة العليا بالإدارات التنفيذية وتقوية الولاء والارتباط بالمستشفى.
- مراعاة تطبيق وتنفيذ الشروط والضوابط الإدارية التنفيذية التي بتحقيقها تتمكن المستشفى من الوصول إلى الجودة.
- إعادة هيكلة الإدارات والأقسام بما يتوافق مع تحقيق الأهداف العامة للمستشفى وفق معايير ومتطلبات الجودة.
- إعادة صياغة اللوائح والقوانين المعمول بها في المستشفى بما يتوافق مع بنود ومعايير الجودة.

المطور التطبيقي
مهارات إدارة الجودة في المستشفى

Administrative Quality Skills Development in Hospitals Applied Perspective

- التنمية الشخصية.. مهارات إدارة جودة مقدمي الخدمات.. الجودة البشرية المهنية:

Hospital Quality Administration Skills.. Personal Development

- عدم نقل تجارب الآخرين ولو كانت ناجحة.

- الاهتمام بالتغذية المرتدة من وإلى المجتمع وإعلائها لمتلقي الخدمات للوصول إلى التفاهم والتفاعل الإيجابي مما يعود أثره على نمط وأسلوب ونوعية الخدمات التي تقدمها المستشفى لهذا المجتمع.
- التدريب الميداني للقوى العاملة الصحية من الأطباء والتمريض وغيرهم داخل طوائف وفئات المجتمع لكي تتحقق المصادقية في تحقيق الخدمات والطلب عليها.
- الاهتمام بالمناخ الصحي داخل المستشفى (الصحة العاملين) وخارج المستشفى (صحة المجتمع).

- القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي مشكل نعرض تنفيذه أو تقديم الخدمات بصورة فورية .

• التنمية الاجتماعية..مهارات إدارة جودة متلقي الخدمات.. الجودة البيئية المجتمعية:

Hospital Quality Administration Skills.. Social Development

- تهيئة المستشفى للتعامل مع متلقي الخدمات واكتساب القدرة على التغيير في العادات والتقاليد السائدة في المجتمع المحيط بها وتدعيم الإيجابي منها والقدرة على التعامل مع التغيير ووضع الرؤى المستقبلية والخطط المستقبلية.

القدرة على توجيه طاقات
العاملين باتجاه الأهداف ..
والاهتمام بتقييم الأداء
وتقنياته ومراجعة النتائج
على الأهداف الموضوعة.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة خدمة العملاء

CUSTOMER SERVICES MAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة خدمة العملاء المحددات التعريفية

- مهارات خدمة العملاء.. أصبحت ركيزة أساسية في تنظيم الأعمال من خلال الاتصال المستمر والمفهوم الجيد والتقاليد الراسخة والقيادة الواعية والتحكم البيئي.
- مهارات خدمة العملاء.. تجنب المؤسسات أو المنظمات مشكلات التعامل والمعاملات بين العملاء ومقدمي الخدمات.
- مهارات خدمة العملاء.. توضح القيمة الحقيقية للعملاء وأثر التعامل معهم في نجاح المؤسسة أو المنظمة والاستمرارية في السوق التنافسي.
- مهارات خدمة العملاء.. تتجه نحو تقديم الخدمة المثالية أو الخدمة المتميزة بمعرفة فريق خدمة العملاء من خلال.. الوظائف الشخصية في تأهيل العاملين.. والوظائف المؤسسية في مستوى جودة الخدمات.. والوظائف الاجتماعية في التغلب على المتغيرات المجتمعية.. من أجل رضا العملاء.
- مهارات خدمة العملاء.. تأخذ بالجانب الإيجابي في تميز الخدمات وإقبال العملاء أو بالجانب السلبي في تدهور الخدمات وعزوف العملاء.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية وإدارية ومجتمعية في عناصر متعددة تلمس جوانب الخدمة أساساً وما يرتبط بها من إحتياجات العملاء وجهود مقدمي الخدمات وتميز النظام الإداري الحاكم للمؤسسة الداخلي والخارجي.
- مهارات خدمة العملاء.. إحتياج للمدير المعاصر تصقل خبراته في إدارة المؤسسة وتحقق نجاحه في تحقيق أهدافها.. من خلال اكتساب ونقل مهارات إدارية متعددة تدعم مهارات خدمة العملاء مثل مهارات الاتصال والسلوكيات والتعامل مع المرؤوسين والتفاوض والتعامل مع الضغوط وغير ذلك.

مهارات إدارة خدمة العملاء المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة خدمة العملاء :
- الاتصال المستمر.. المفهوم الجيد.. التقاليد الراسخة.. القيادة الواعية.. التحكم البيئي.
- وظائف مهارات إدارة خدمة العملاء:
- الوظائف الشخصية.. رضا العملاء.. تأهيل العاملين.
- الوظائف المؤسسية.. تحقيق معايير مستوى جودة الخدمات.
- الوظائف الاجتماعية.. الارتباط المجتمعي.
- مقومات مهارات إدارة خدمة العملاء:
- تميز الخدمات وإقبال العملاء (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- معوقات مهارات إدارة خدمة العملاء:
- سوء الخدمات وعزوف العملاء (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- مهارات إدارة خدمة العملاء.. المدير المعاصر ومستشفى الغذ.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة خدمة العملاء.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية الاجتماعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة خدمة العملاء في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة خدمة العملاء المحددات التعريفية

- مهارات خدمة العملاء.. في مستشفى الغد توجه أساسا إلى المستفيدين أو المراجعين أو المرضى (عملاء الصدارة).. كما توجه إلى مقدمي الخدمات والقيادات الإدارية بالمستشفى (عملاء الحضارة).. وإلى المتعاملين مع المستشفى من الموردين والهيئات والمؤسسات الخارجية (عملاء التجارة).
- مهارات خدمة العملاء.. في مستشفى الغد مسئولية جماعية متكاملة شاملة.. كامنة في مكونات القوى العاملة الصحية التي تعمل بالقيم السائدة في المستشفى.. القيم الإنسانية والقيم الوظيفية وقيمة السلامة الصحية.. والتي في مجملها هي خدمة العملاء في تقديم أقصى مستوى من الرعاية الصحية.
- مهارات خدمة العملاء.. في منظمات الأعمال.. تحقق نتائجها المرجوة من تطبيق وظائفها المتطابقة مع احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة أو المنظمة والرفاهية الاجتماعية بعقد الدورات التدريبية التنموية والمحدد المحتوى العلمي لها بالتوجه نحو تنمية المهارات الإدارية الشخصية والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية والمهارات الإدارية المجتمعية.. من التخطيط لإنشاء وحدات أو فرق خدمة العملاء بالمستشفى إلى تحديد مسئولياتها وإمكانياتها وعلاقاتها.. وتقييم نتائج الخدمات التي تقوم بها.

مهارات إدارة خدمة العملاء المحددات التعريفية

- مهارات خدمة العملاء.. من المنظور التطبيقي في المستشفى تدعم الدور الخدمي الرئيسي للمستشفى في استقبال المرضى والعناية بهم ومتابعتهم بعد تقديم الخدمات.. وهي مسئولية جماعية من الإدارة العليا حتى الإدارة التنفيذية ومن داخل وخارج المستشفى من أجل تحقيق رضا العملاء بالإشباع النفسي والعضوي للمرضى وللمقدمي الخدمات وقيادات المستشفى.

مهارات إدارة خدمة العملاء

CUSTOMER SERVICES MAGEMENT SKILLS

وأحاسيس وهم سبب وجود المؤسسات في دنيا الأعمال وبدونهم يتوقف نشاط المؤسسات ونشاط المجتمعات وتتوقف الحياة ما بين مفيد ومستفيد وعاش ومتعاش وحياة واستمرارية الحياة.

وخدمة العملاء تعني "عملية الاتصال المستمر بين المسئول عن تقديم الخدمة وبين العميل" Service Provider and Customer Continuous Communication ونجاح هذا الاتصال منذ نشأته في إتمام التبادل النفعي بين الطرفين.. العميل الذي يتحقق له الإشباع الذي يتوقعه.. والمسئول عن الخدمة بتوفير الخدمة التي جاء ينشدها العميل.

وإن كان الاهتمام بالعملاء الخارجيين External Customer من دواعي نجاح المؤسسات في إنجاز أعمالها وتحسين سمعتها والحصول على التأييد والدعم من السلطات المحلية والحكومية والمؤسسات الاجتماعية.. فإن الاهتمام بالعملاء الداخليين Internal Customer ينعكس مباشرة على خدمة العملاء من المستفيدين من هذه الخدمات وذلك يعني تفهم الدور الذي يقوم به مقدمي الخدمات لعملاء داخليين أيضاً.. وهكذا فإن الأدوار التي تقوم بها المؤسسة والإدارة والقيادة والعاملين في تأكيد "المفهوم الجيد للعملاء" Customer Good Concept الذي يحكم الارتباط الثلاثي لمواجهة السوق التنافسي في ظل المتغيرات الجديدة التي عاصرت الدخول في القرن الواحد والعشرين.

وخدمة العملاء بالمستشفى Hospital Clients Services لها أهمية خاصة تظهر على الرغم من تشابه الخدمات التي تقدمها المستشفيات وإن كان هناك اختلافاً في نوعيات ومستويات واقتصاديات العملاء.. الأمر الذي بالضرورة ينعكس على نوعيات خدمات العملاء بالمستشفيات ويحدد أهدافها وأساليبها وأهمية نتائجها.. إلا أن خدمة العملاء بالصيغة الرسمية تخضع للعديد من العوامل

أهمية مهارات خدمة العملاء:

Customer Services Management Skills Importance

إن التركيز على العملاء Customer يعد أتم أصول التعامل الرئيسية لتعظيم أداء الأعمال في الحاضر والمستقبل في جميع المؤسسات والمنظمات وصولاً إلى أقصى فاعلية لها.. وهذا يتطلب من المدير المعاصر بناء المهارات الخاصة بخدمة العملاء له وللمرؤوسيه لإشباع احتياجات العملاء ومتطلباتهم في الوقت المناسب وتوفير المزايا التي تمنحها المؤسسة أو المنظمة للعملاء نتيجة تعاملهم مع هذه المؤسسة بالذات دون غيرها.

وفي الإطار التعريفي المحدد لخدمة

العملاء Customer Services Definition

Determinates وأهميتها في المؤسسات والمنظمات وخاصة المستشفيات.. فإن العملاء هم أهم الناس وأغنى الموارد بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة.. وإن أهم ما يريده العملاء هو الهدف الرئيسي للمؤسسة التي هم بحاجة شديدة إليها.. وذلك هو دور الإدارة التي ترسخ مفهوم أن العملاء أيًا كان سلوكهم ليسوا مصدر إزعاج بل هم مصدر سعادة (مقدمي الخدمة).. ويجب التعامل معهم كل على شاكلته في أنهم أفراد منفردين حتى ولو كانوا يتبعون مؤسسات ضخمة.. ويخضعون للتعامل مع الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية خاصة إدارة خدمات العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية..

ويجب أن يوضع في الاعتبار قاعدة أن الانطباع الأول يترك أثره الدائم والمستمر في نفسية العملاء وهو بذور الثقة في التعامل.. وهذه مسئولية

إدارة خدمات التسويق Marketing

Administration Responsibility التي تعرف

جيداً أن العميل النهائي يمثل شريان الحياة للمؤسسة وقيمتها في السوق التنافسي.. والخلاصة أن العملاء ليسوا مجرد مقترين للخدمات ولكن يجب التعامل معهم على أنهم بشر لهم مشاعر

- عدم القدرة على التطوير والتحديث.
- الصراع الداخلي والخارجي.. الفردي والمؤسسي.

وفي النهاية يخرج المريض غير راضٍ عن الخدمة ولم تحل مشكلته الرئيسية التي تردد على المستشفى من أجلها.

لذلك يجب أن تحرص الإدارة المعاصرة بالمستشفى على دعم علاقات القوى العاملة الصحية Health Man Power Relation Ship من خلال معرفة بيئات المرضى واطباعتهم ورغباتهم وعلى أفراد القوى العاملة الصحية المسؤولين عن خدمة المرضى تقديم هذه المعلومات للإدارة المسؤولة.. وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق الطبي والالتزام بتقديم خدمة جيدة للمرضى أهم بكثير من التصورات النظرية لعمل أقسام المستشفى.

• وحدة خدمة العملاء.. فريق خدمة العملاء:

Customer Services Unit..

Customer Services Teamwork

هي الجهة المسؤولة داخل المؤسسة عن

تحقيق أهداف خدمة العملاء Customer

Service Objectives الأساسية والرئيسية وهو

تحقيق الخدمات المستمرة للعملاء من أجل عودتهم

مرة ثانية.. من المقابلة والتوجيه إلى تقديم الخدمة

إلى المتابعة بعد ذلك إلى إعادة المقابلة عند عودة

العملاء للمؤسسة مرة أخرى.. وتشكل هذه الوحدة

أو هذا الفريق بأعداد وهيكلة تتفق وحجم المؤسسة

ونوع نشاطها وعلى هذه الوحدة القيام ببعض

المهام الإدارية الملغاة بالكلية على المستويات

المختلفة من الإدارة العليا في أعمال الخدمات..

ومن المهام الإدارية لتحقيق أهداف خدمة

العملاء Customer Services Objectives

Administrative Tasks :

- وحدة خدمة العملاء.. أهمية الإنشاء

Customer Service Unit

Implementation كوحدة خاصة تابعة

للإدارة العليا.. أو للمدير أو كوحدة من

وحدات خدمات التسويق الطبي.

التي تحكم خدمات العملاء والتي نشأت ورسخت عبر عصور إدارة المستشفيات ومنها:

- التقاليد الراسخة Well Established

Tradition والأسلوب المتبع في تنفيذ

الخدمات .. فهناك بعض المستشفيات التي

تتبع قواعد وتقاليد معينة قد تم وضعها

من قبل وتعرف بين المستويات المختلفة

من العملاء.

- شخصية الإدارة العليا للمستشفى

Hospital Higher Administration

Senior Personality حيث يحاول رئيس

مجلس الإدارة أو المدير أن يضع بصمته

في معاملات المستشفى مع العملاء بشكل

واضح.

- دور البيئة الخارجية External

Environment Role وتأثيرها على

طريقة عمل المستشفى.. حيث لا يمكن

إهمال دور البيئة الخارجية والعملاء

الوافدين منها فإن تكيف وتأقلم المستشفى

مع ظروف البيئة الخارجية وتحسين

أحوالها الخدمية يساعد على استقطاب

مزيد من العملاء وتحسين الخدمات

المقدمة لهم.

وبالقطع فإن هناك العديد من مشكلات

العملاء مع المستشفى Customer Hospital

Problems والتي تتمثل في السلبيات المتولدة عن

عدم وجود أو عدم الاهتمام بمهارات إدارة خدمات

العملاء أو مهارات إدارة المرافقين (المرضى)

وهذه المشكلات يعرفها القوى العاملة الصحية

الذين يتعاملون مع المرضى.. والبعض من هذه

المشكلات قد لا تصل إلى أسماع المديرين

المسؤولين.. وإن أفراد القوى العاملة الصحية الذين

يتعاملون مع هذه المشكلات ليست لديهم أي

معلومات تساعد على حلها فضلا عن أنهم لا

يدركون قيمتها.. أو أنهم يحرصون على عدم

ظهورها وتكون نتيجة مشكلات العملاء

: Clients Problems Results

- سوء تقديم الخدمات أو تقديمها بمستوى

غير لائق.

- تراجع معدلات تردد المرضى على

المستشفى.

- فقدان السمعة الطبية للمستشفى.

وظائف لابد أن تقوم بها لكي تحقق الأهداف والنتائج المرجوة من خلالها.. والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة أو المنظمة.

- وظائف شخصية.. تأهيل العاملين..

Personal Functions.. Employee Graduation وهي الوظائف الرئيسية لخدمة العملاء في تحقيق تقديم الخدمة المثالية أو الخدمة المتميزة.. ولقياس هذه الوظيفة لا يوجد هناك نموذج قياسي مباشر لرأي العملاء في مستوى الخدمة.. وإن الرسوم البيانية والدالات الإحصائية وغيرها من الوسائل القياسية لا يؤثر على الانطباع النهائي للعملاء الذي يحدد بدقة شعوره بمستوى الخدمة المقدمة له.. وإن كان ذلك الأمر قد أصبح أكثر تطويعاً فأصبح هناك من المعايير ما يحدد مستوى الخدمة ورضا العميل خاصة في خدمات المستشفيات.. إلا أنه بصفة عامة فإن وظائف خدمة العملاء تعتمد على من يقدمون هذه الخدمات من حيث المستوى التأهيلي والخبرات والمهارات.. وعلى صفة الخصوص فإن الخدمة المتميزة تصدر عن الأشخاص القادرين على تقديم خدمات للآخرين.

- وظائف مؤسسية.. تحقيق جودة

الخدمات.. Organizational Function.. Services Quality Standards Verification وهي تلك الوظائف على مستوى الإدارة العليا والقيادات التي تحقق متطلبات جودة الخدمات ومنها.. الوفاء بالمتطلبات الأساسية المتغيرة للعملاء "المرضى".. تجميع التغذية المرتدة من المرضى لقياس مستوى رضائهم.. البث في روح العاملين التصميم والحرص على النجاح.. تحقيق زيادة العقد المادي بالطريقة المباشرة وغير المباشرة.

- وظائف اجتماعية.. التغيرات

المجتمعية.. Social Function.. Community Interrelations وهي تلك الوظائف على مستوى الإدارات الخدمية التخصصية.. لتقييم نتائج التغير في الخدمات واستجابة المؤسسة

- وحدة خدمة العملاء.. اختيار

الفريق.. Customer Services Unit Teamwork Selection بالمعايير الملائمة للوظائف التي يقوم بها "التنظيم الإداري لخدمة العملاء".

- وحدة خدمة العملاء.. تخطيط

أهداف المؤسسة Customer Service Unit Institutional Objectives Planning.. في تقديم أقصى مستوى من الخدمات تلبيبة لاحتياجات العملاء والمتطلبات الاجتماعية البيئية "التوجه لخدمة العملاء".

- وحدة خدمة العملاء.. تقييم عمل

المؤسسات المنافسة Customer Service Unit Competitive Institutional Evaluation.. في الوفاء بمتطلبات عملائهم واحتياجاتهم والإقضاء بالأساليب الإيجابية فيهم "من أجل خدمة الفضل للعملاء".

- وحدة خدمة العملاء.. إجراء

الدراسات والبحوث Customer Service Unit Research Study.. وذلك للحفاظ على مستوى خدمة العملاء بتطوير خدمات المؤسسات باستمرار حتى لا تشوب الخدمات المقدمة أي نوع من أنواع القصور.

- وحدة خدمة العملاء.. قياس رضا

العملاء Customer Service Unit Customers Satisfaction.. وذلك باستيفاء الاستبيانات الخاصة بذلك لمعرفة مستوى الخدمات في كل مرحلة من مراحل تقديمها.. وقبل الخروج النهائي "قياس مستوى خدمة العملاء".

■ وظائف مهارات خدمة العملاء ■

Customer Services Management Skills Functions

إن إدارة فريق خدمة العملاء أو إدارة

وحدة خدمة العملاء Customer Service

Unit - Teamwork Administration لها عدة

المعنوية.. الانطباع الجيد والإحساس بمدى الاهتمام من العاملين بالمرضى يؤدي إلى ارتفاع الحالة النفسية والروح المعنوية.

- مقومات إدارية.. توافق المصالح

Administrative Foundation..
Interests Coincidence بين العاملين والصلاء.. من أجل الحرص على تقديم الخدمة الجيدة بما لا يعوق العمل عن التقدم والنمو في عمله الخاص.. تقييم جوانب الترجيح والمخاطر التي قد تنشأ عن اتخاذ قرار يرتبط بخدمة تقدم للعميل.. الاهتمام بالمخاطر المستقبلية والإعداد لها للحفاظ على دوام الصلاء.. تحديد البروتوكولات العلاجية وتحديثها أولاً بأول.. الاهتمام بوسائل التحفيز العنيفة كاحسن موظف والفضل عييل.. الاهتمام بالعاملين واعتبارهم أحد الصلاء يزيد من قدراتهم على العطاء (العامل المعطاء).. تمكين الصلاء (المرضى) من فهم الخدمة وكيفية تقديمها وإدراكها بشكل أفضل.. تقديم كافة الخدمات المطلوبة والمتوقعة بالتنسيق بين العاملين في الإدارات الخدمية التنفيذية المختلفة الطبية والإدارية.

- مقومات اجتماعية.. توحيد

الأهداف.. Social Foundations..
Clients and Institutional
Objectives Unified بين أهداف الصلاء وأهداف المؤسسة/المنظمة (المستشفى) وأهداف المجتمع المحيط وذلك باتباع سياسات خاصة في التعامل مع الصلاء المحليين والدوليين.. الاهتمام بالشئون الداخلية للمؤسسة ينعكس على أسلوب تقديم الخدمات إلى الصلاء.. تجنب الموافقة على خطة علاجية يكون من المستحيل إنجازها أو تحقيقها عملياً.. تقديم خدمة جيدة على مستوى عالي من كفاءة الأداء.. إعداد العاملين لتحسين كفاءة العمل والأداء بتطوير قدراتهم وإمكانياتهم في التعامل مع التقنية الحديثة مثل الحاسبات الإلكترونية.. اكتشاف الجوانب والمجالات المتشابهة بين العاملين وبين الصلاء لتحقيق الاستفادة من التماثل والتوافق.

والعاملين بها لذلك.. الحفاظ على الانطباع الجيد الذي يخرج به العميل وينقله للآخرين.. استخدام المعلومات المتوفرة عن الصلاء ومقارنتها بالصلاء المنافسين والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن للصلاء المستقبل.

مقومات مهارات خدمة العملاء

Customer Services Administration
Foundations

تميز الخدمات.. إقبال الصلاء

Services Distinguish.. Customers
Demand

المقصود بها تلك العوامل التي تهدف إلى الارتقاء بالخدمات إلى مستوى التميز بحيث تجعل المستشفى دائماً هي مقصد الصلاء.. وتكون السبب المباشر في حسن خدمة الصلاء ومنها:

- مقومات شخصية.. الاتصال الجيد

Personal Foundation.. Proper
Communication المعاملة الكريمة من أجل الاهتمام بولاء الصلاء للمستشفى، ولا يتم ذلك إلا بمساعدتهم في اتخاذ القرار السليم في اختيار نوع الخدمة.. ومشاركتهم في جلسات التخطيط المشترك خاصة في تحليل المنافع التي تعود على الجميع.. والحصول على ثقة العميل (المريض) في المستشفى والخدمة والعاملين من الهيئة الطبية والفنية والإدارية.. الربط دائماً بين أسلوب التعامل مع الصلاء وقدر الأرباح المنظورة وغير المنظورة التي ستحققها المؤسسة.. التمكين من مشاركة الصلاء في إقرار الخطط العلاجية.. واتباع التعليمات والأوامر الخاصة بتقديم الخدمات بجديّة تساهم بالمشاركة في إتمام الشفاء.. التركيز في كل لقاء مع الصلاء الاستفسار عن احتياجاتهم ومتطلباتهم المستقبلية.. الحفاظ على الاتصال الدوري والتواصل المستمر مع الصلاء حتى بعد انتهاء الخدمات.. تشجيع العاملين على تحليل كل أنشطتهم من وجهة نظر العميل ومن خلال منظوره الخاص نحو العمل.. المعاملة الكريمة للعملاء ترفع من روحهم

أنماط قيادية غير فعالة أو تعدد جهات تقديم هذه الخدمات.. اتخاذ قرار خاطئ في خدمة مقدمة للعميل يكون السبب في خسارة العميل.

- معوقات اجتماعية.. تعارض الأهداف Social Shortcomings.. Goals Opposition بين المؤسسة والعملاء والمجتمع المحيط وانعدام الثقة في التعامل مع المؤسسة أو المنظمة.. عدم القدرة على الاستمرارية في السوق التنافسي وفقدان السمعة الطيبة.. النقص في الموارد المالية وتكليف العملاء من الاستقبال والتوجيه والملازمة والمراجعة.. إهمال عوامل الجذب من الواجهات واللائحات والنظافة والحدائق وأماكن انتظار السيارات والكافيتريات ومحلات الهدايا.. تسجيل التفاصيل غير المرتبطة بالخدمات تعوق الوصول إلى الحقائق المهمة والمفيدة عن العملاء.. تدخل السلطات المحلية من خارج المؤسسة كوسيط في علاقة العملاء بالمؤسسة وخاصة إذا ما أخذ صف التحيز لأي طرف من الأطراف.

خدمة العملاء والمدير المعاصر ومستشفى التدا

Customer Services Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة خدمة العملاء والمدير المعاصر:

Customer Services Skills Management

المدير المعاصر لابد له أن يتحلى بالعديد من السمات والصفات ويكتسب العديد من المهارات التي تؤهله وتمكنه من إتقان إدارة خدمة العملاء Customer Services Unit Perfection.. وهي إحدى الوظائف المهمة والأساسية له.. على أن يلتزم به رؤوسه في ذلك.. والتي تنبني على الاهتمامات الإدارية التالية التي تجعله مديراً محترفاً فهو:

معوقات مهارات خدمة العملاء:

Customer Services Administration Shortcomings

تدهور الخدمات.. عزوف العملاء

Services Deterioration - Customers Reluctance

والمقصود بها العوامل التي تؤدي إلى تدهور الخدمات التي تقدمها المستشفى وبالتالي انصراف العملاء عنها والتوجه إلى مستشفيات أخرى توفر لهم الاستجابة إلى احتياجاتهم بالمستوى اللائق والمطلوب.. ومن أهم المعوقات تلك التي قد يكون السبب المباشر في سوء خدمة العملاء.. منها العوامل التالية :

- معوقات شخصية.. سوء التعامل

Personal Shortcomings..

Mishandling عدم ملائمة الخدمات

لاحتياجات العملاء وعدم تطويرها

وتحديثها أو عدم تقديمها بالأسلوب

اللائق.. الدخول في حوارات غير هادفة أو

شخصية مع العملاء.. استخدام الفكاهة

والدعابة باستمرار في التخاطب مع

العملاء.. ضعف لغة الحوار في حالة

التعامل مع العملاء الدوليين.. الهروب من

حل المشكلات وتحويل العملاء إلى

مختصين آخرين في غير مجال الطلب..

عدم الاهتمام بالعميلين أو سوء تحفيزهم

وعدم حل مشاكلهم.

- معوقات إدارية.. تضارب المصالح

Administrative Shortcomings..

Interests Conflicts بين العاملين

والعملاء والتغيير المستمر في نظم تقديم

الخدمات.. وتدني مستوى الخدمة على

المدى الزمني البعيد.. الارتفاع المستمر

في أسعار تقديم الخدمات دون وجه حق

وبلا أسباب مقنعة ودون شرحها للعميل..

تاخير اتخاذ إجراءات في حدث ما يتعلق

بتقديم الخدمة بحول المشكلة الصغيرة إلى

أزمة خطيرة.. عدم التزام فريق خدمة

العملاء بالمهام الرئيسية له بالتنسيق مع

مهام فرق العمل الأخرى بالمستشفى..

ضباب مسؤولية خدمة العملاء في ظل

- المدير المعاصر يتوافر فيه المهارات الإدارية Administrative Skills .. وعلى الأخص مهارات السلوك والاتصال وإدارة المرووسين وكذلك مهارات التحدث ومهارة التعبير.. إن المدير المعاصر يجب أن يتوافر فيه نسبة عالية من المهارات الإدارية التي تمكنه من التعامل مع الجميع.. لأن هذه المهارات الإدارية لها دور كبير في الوصول إلى قلب العاملين والمتعاملين.
 - المدير المعاصر له القدرة على التعرف على أنواع العملاء Customer Classes Identification .. مما يسهل ويحدد طريقة التعامل لضمان كسب الثقة وضمان رضا العملاء والانطباع الجيد لديهم مما يزيد الإقبال على الخدمات.. وفي النهاية كلهم صاحب حاجات ولهم حقوق يجب الالتزام بآدابها.
 - المدير المعاصر يوازن بين الجهد المطلوب والأداء المرغوب Desired Efforts and Required Performance Balance فبأنه لا يمكن التوقع بأن يبذل العاملين قصارى جهدهم طوال اليوم وكل يوم دون تحقيق الاحتياج المطلوب للعسل.. ولكن يمكن للمدير المعاصر تحديد المستوى الذي يجب ألا يقل عنه أداء موظفيه من خلال تهيئة الظروف والجو المحيط به وبهم من أجل تحسين الأداء بشكل أفضل ومن أجل أن يشعر المستهلكين والمستفيدين بذلك.
 - المدير المعاصر يتعامل بحرص مع تبادل المعلومات Careful Information Exchange .. حيث أنه يعني تمامًا أن العملاء ينقلون كل ما أخذ من إجراءات وكل ما يروه بالمؤسسة إلى خارج المؤسسة وحسب الدراسات فإن (٥٠٠٠) خدمة جيدة تسمحها خدمة واحدة سبئة).
 - المدير المعاصر يسعى إلى التحديث الدائم للخدمات Continues Services Updating التي تقدمها المؤسسة وذلك لمواكبة التقدم التكنولوجي والتقنيات الخدمية على المستويات العالمية.
 - المدير المعاصر يعتمد على مرووسين ذوي كفاءات عالية Employee High Performance Levels .. يقومون بإنجاز المهام في الوقت المحدد.. والتعامل مع المهام المتعددة في الوقت ذاته.. ينقلون آراء العملاء إلى الإدارة العليا أولاً بأول.
 - المدير المعاصر يتفهم أهمية متابعة أحوال العملاء Employee Follow-up .. وذلك أثناء تقديم الخدمة على مستوى الأقسام الخدمية المسؤولة عن ذلك وبعد تقديم الخدمة على مستوى المتابعة الميدانية.
 - المدير المعاصر له دور أساسي في تكوين فريق خدمة العملاء Customer Service Team Configuration .. ويجب أن يهتم بالمعلومات التي تساعد ويبعد عن المعوقات التي تعوقه وعليه إن يوجه الفريق للقيام بمهام ناجحة من خلال المحددات الإدارية ومنها وضوح الأهداف والمشاركة في تنفيذها.. تعريف مقاييس النجاح الشائعة بشكل جيد.. تبادل المعلومات المتعلقة بخدمة العملاء.. توافر ميزان وأدوات ونظم دعم مناسبة للفريق.. عقد الاجتماعات الدورية والطارئة عند الضرورة.. تقييم الأداء الفردي لأعضاء الفريق وتعاونهم مع الفريق.
- مهارات إدارة خدمة العملاء ومستشفى الغد:
- Customer Services Skills Management And Hospital Tomorrow
- في مستشفى الغد على وجه الخصوص يجب تحديد التعريف والفصل بين المسئول عن تقديم الخدمات الصحية هم "مقدمي الخدمات" Service

تحرص على تقديم مستوى عالي من الخدمة لكي يأتي المريض في حالة الاختيار إلى المستشفى مرة أخرى.

ولذلك فإن مستشفى الغد في خدمة عملائها تخضع لتطبيق معايير الوظائف الشخصية والإدارية والمجتمعية كما تخضع للمهام الإدارية التي يقوم بها المدير من أجل تحقيق النجاح في خدمات العملاء.. وذلك على المحاور الإدارية الثلاثية القوى العاملة الصحية المهنية Professional Health Manpower.. والقيادة المعاصرة Contemporary Leadership.. والارتباط المجتمعي Community Interrelations.. وإن كانت هذه الأدوار غير محددة أو غير معونة إلا أنها في حقيقة الأمر هي المسئولية الكاملة من المستشفى تجاه عملائها من المرضى.. وإن نجاح هذه الأدوار يعني حسن الخدمة وإقبال العملاء بينما التقصير في أي دور من هذه الأدوار يعني سوء الخدمة وعزوف العملاء.. وخدمة العملاء في المستشفى هي إجمالاً خدمة متكاملة شاملة مكونة في صدور وقلوب وعقول القوى العاملة الصحية التي تتعامل بالقيم السائدة في المستشفى في تقديم الخدمات للعملاء على مستوى يضمن استمرارية إقبالهم على الخدمات ويحدد للمستشفى أطر التحسين والتحديث والتطوير لهذه الخدمات.

تنمية مهارات إدارة خدمة العملاء في منظمات الأعمال

Customer Services Management Skills Development

البرامج التدريبية التنموية

Development Training Programs

اتفق علماء الإدارة على أن تنمية مهارات إدارة خدمة العملاء هي مسئولية إدارة المؤسسة وقيادتها والعاملين بها.. على مستوى تدريبي واحد يشارك فيه الجميع لأن الكل مسئول عن خدمة العملاء.. من الجانب التخطيطي للمؤسسة والجانب الإداري للمدير والجانب التنفيذي لمقدمي الخدمة والجانب الإشرافي لرؤسائهم.. كلهم مشاركون في خدمة العملاء.. وإن اختلف مستوى القرار في شأن الخدمات وفقاً لظروف تقديمها وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين منها .

Providers والعملاء هم "المستفيدين من الخدمات" Services Beneficiary وما بين المسئول والعملاء فإن خدمة العملاء في إدارة المستشفيات قد حددت العملاء في ثلاثة أنواع :

- المرضى.. وهم "عملاء الصدارة" Lead Clients ويعني به المريض وأسرته وأهله وذويه وزائريه.
- العملاء الداخليين.. وهم "عملاء الحضارة" Civilization Clients وهم المسئولين عن تقديم الخدمة.. ويعني بهم كل العاملين بالمستشفى على مختلف مواقعهم الخدمية وفئاتهم الوظيفية.
- العملاء الخارجيين.. وهم "عملاء التجارة" Trade Clients وهم الجمهور الخارجي ويقصد بهم من يتعاملون مع المستشفى من البيئة الخارجية مثل الموردين والزوار والمشاركين في المؤتمرات والندوات العلمية.. وأصحاب العلاقات ذات الارتباط السلطوي بالمستشفى .

ومن أهم عملاء مستشفى الغد هم عملاء الصدارة حيث أنهم المحور الرئيسي الذي يتركز حوله تقديم خدمات العملاء.. فالمرضى هم مصدر كيان معنوي ومادي وروحي للمستشفى والعالمين على إدارتها.. ولذلك فبجانبه لابد من دعم التعامل مع سلوكيات وعادات وتقاليد المرضى Support to Deal With the Behaviors and Habits and Traditions of Patient في الصحة والمرض.. فالمرضى لابد وأن يشعر دائماً أن المستشفى تحترمه وتحترم حالته وتحترم فكره.. وتقدم ما يناسبه مع توقعاته من الخدمات.. وتقدم له في كل زيارة ما يفيد وما ينفعه.. وقد ساعدته في حل مشاكله وأوضحت أمامه البدائل التي تمكنه من تخطي تلك المشاكل.. وتحرص على جعل خدماتها متعددة تتناسب مع المريض في كل الأوقات وكأنها قد أعدت له شخصياً.. وأن المستشفى والإدارة والعاملين بها دائماً بجانبه وهو ممنون لذلك.. وأنها تحرص على حاجات واحتياجات ومتطلبات المريض باستمرار وتجعلها في المقام الأول بعيداً عن الأوراق الرسمية للتعامل.. وأنها

- التركيز على تنمية مهارات فريق خدمة العملاء بالاهتمام بالمقومات وتجنب المعوقات وبالقيام بمهام ناجحة للفريق على مستويات إعداد وتقديم الخدمة ومتابعة تقديم الخدمة.

• تنمية مهارات تشجيع الاتصالات الداخلية والخارجية:

External and Internal Communication Skills Development

- اكتشاف ما يراه العميل وما يفتقده في مستوى الخدمة التي تقدمه المؤسسة أو المنظمة.
- تشجيع اتصالات مقدمي الخدمة بالمستفيدين منها والاهتمام بالأفراد الذين يمثلون العلاقة بين المؤسسة أو المنظمة أو القيادة وبين العملاء.
- تدريب العاملين على فهم طبيعة العملاء وفنون التعامل معهم أثناء تقديم الخدمات.

• تنمية مهارات إتقان تقديم خدمة العملاء:

Customer Services Implementation Perfection Skills Development

- الاستفادة من كل طالب للخدمة واعتباره مصدر تنمية ومفيد للحصول على المعلومات.
- تقديم خدمة العملاء الداخليين على أكمل وجه لتحقيق الرضا والسعادة لعملائك الخارجيين.
- كيفية إتقان عمليات التسجيل والاحتفاظ بالسجلات الأساسية التي توفر المعلومات عن العملاء.
- تحديد أفضل العملاء والحرص على إقامة علاقات والسؤال عنهم من حين لآخر.

إدارة خدمة العملاء تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Customer Services Management and Organizational System Administrative Skills Development

- تنمية مهارات إنشاء الوحدة.. خدمة العملاء:

Customer Service Unit Implementation Skills Development

- التحديد الواقعي للاحتياجات المختلفة من الخدمات التي يطلبها العملاء.

وتعد البرامج التدريبية التنموية لكل الفئات العاملة بالمؤسسات والمنظمات على ثلاثة مستويات على مستوى طلب الخدمة Service Demand Level وتهدف إلى إعداد المستفيدين قيادة وإدارة لتكون على استعداد لاستقبال المستفيدين من الخدمة (عملاء الصدارة).. وعلى مستوى تقديم الخدمة Service Providing Level وتهدف إلى توفير الكوادر المؤهلة من مقدمي الخدمة.. وتوفير الاحتياجات التي تلزم لتقديم الخدمة بالأسلوب الأمثل وهذا هو الموجه للعاملين (عملاء الحاضرة).. على مستوى ما بعد تقديم الخدمة Service Providing Follow Up وتهدف إلى تهيئة البيئة الخارجية لاستقبال المستفيدين بعد تقديم الخدمات ويقوم المروسين والعاملين والجهات الرسمية خارج المؤسسة (عملاء التجارة) بدور مهم من الاستعداد الدائم لتفاعل المستفيدين مع الحياة الاجتماعية.

وتعد هذه البرامج التدريبية التنموية بالمحتوى العلمي والتوجه التالي:

- إدارة خدمة العملاء وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة خدمة العملاء وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة خدمة العملاء وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

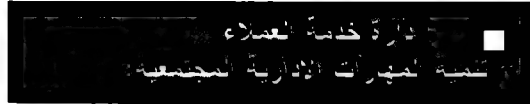
إدارة خدمة العملاء تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Customer Services Management and Personal Administrative Skills Development

- تنمية مهارات إعداد الكوادر المؤهلة:

Qualified Personal Skills Development

- نشر مفهوم خدمة العملاء بالمؤسسات بين هيئات القوى العاملة الداخلية والخارجية.
- إعداد الكوادر المؤهلة لتقديم هذه الخدمات من حيث التدريب على أساليب التعامل مع العملاء وفهم طبيعتهم.



Customer Services Administrative Group Skills Development

- تنمية مهارات إنشاء مراكز تخصصية.. خدمة العملاء الخارجية:

Customer Service Specialized Centers Implementation Skills Development

- التعرف في التعرف على العملاء لأنه يزيد من ارتفاع مستوى الخدمة التي تقدم لهم.
- الصمود في السوق التنافسي بالتحديث والتطوير المستمر.
- ضرورة وجود (إدارة.. وحدة.. فريق) خدمة العملاء في كل مؤسسة أو منظمة ضمن الهيكل وعدم الاستهتار بدورها والاهتمام بتفعيل نتائجها المثمرة.
- تنمية مهارات الاستجابة المجتمعية.. للمتغيرات البيئية:

Customer Service Unit Facing External Environment Changes Skills Development

- الاستجابة لتحويل أو تبديل طلبات العملاء التي تتغير باستمرار.
- دراسة أسباب النجاح والفشل والاستعداد لخدمة المستقبل نوعية واحتياجات وتطوراً للخدمات.
- مشاركة العملاء غير الراضين في إحداث التغير المطلوب حتى يمكن من خلاله إرضائهم مرة أخرى والعودة للتعامل معك.
- التعامل مع مراكز الاتصال الخارجية.. في بعض الأحيان قد يكون من المفيد خاصة في حالات تقديم الخدمات المتبادلة للعملاء في بلدين أو مؤسستين متكاملتين وفي حالات تقديم الخدمات للعملاء الدوليين سواء من العرب أو الأجانب.

- تنمية مهارات التقييم المستمر.. خدمة العملاء:

Customer Service Providers Continues Evaluation Skills Development

- تقييم الخدمات بعد تقديمها.. فإن النجاح على مدى زمني طويل يعتمد على استمرار العملاء

- مراعاة احتياجات العملاء عند الإعداد المتكامل للتخطيط القومي داخل وخارج المستشفى.
- توفير كافة الإمكانيات والتجهيزات والكفاءات.. للعمل بإدارة خدمة العملاء.

- تنمية مهارات تكوين الفريق.. خدمة العملاء:

Customer Service Team Work Configuration Skills Development

- تدريب العاملين بفريق خدمة العملاء على أسلوب المواجهة والتعامل مع الشكاوى بالنظر إلى الشكاوى التي يقدمها العملاء على أنها فرص للتعليم والاستفادة وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء.
- التدريب الحقيقي في مواقع العمل أو التدريب بالمحاكاة عن مواقف التدريب على مشكلات سابقة.
- تكوين فريق خدمة العملاء.. ويتم اختيار الفريق أساساً من العاملين بإدارة خدمة العملاء وبمشاركة من إدارة العلاقات العامة وإدارة الخدمات الاجتماعية.. ولا يمنع أن يشاركهم ممثلين عن الإدارات الخدمية.
- تنمية مهارات توفير الإمكانيات.. خدمة العملاء:

Customer Service Unit Provide Services Capabilities Skills Development

- التعلم من النجاح والإجازات السابقة بالاستفادة من الأخطاء والاستعداد لتغيير الخطط تبعاً للظروف والمستجدات سواء بالنسبة لمقدمي الخدمة أو للعملاء أو للخدمات المقدمة.
- استخدام أسلوب الاستبيانات لمعرفة نتائج تقديم الخدمات وتقييم رضا المستفيدين منها.
- خلق المزايا الحقيقية وتقديم المنافع المجتمعية الدائمة والمستمرة والتي يحرص العملاء على الحصول عليها باستمرار.

خاصة - المريض المتعجل - المريض خشن
المعاملة - المريض الودود - المريض المثقف
الطيم ببواطن الأمور).

- تحديث أساليب التعامل.. بالحرص على
العلاقات الحميمة مع المرضى لأنهم وسيلة
الدعاية والإعلان عن المستشفى فهم ينقلون
صورة المستشفى بالكامل من داخلها إلى
الأصدقاء والأقارب والأهل والجيران في
جلستهم وينقلون المساوي كما ينقل الحسنة
إلى كل من يقابلهم.

- دعم وتنمية الهيئة الطبية.. بتوجيه تنمية
مهارات إدارة خدمة العملاء إلى الهيئة الطبية
خاصة هيئة التمريض التي لها دور مهم في
هذا الصدد لتدعيم دور الأطباء والصيادلة
ومساعدتهم باعتبار أنهم هم الواجهة الحقيقية
لتقديم الخدمات وأن خطأ الهيئة الطبية
(الطبيب أو الممرض) إنما يتحملها المريض
وهو العميل المفضل.

• تنمية المهارات الإدارية في خدمة
العملاء بالمستشفى:

Hospital Customer Services and
Administrative Skills Development

- مهارات إنشاء الوحدة.. يحدد الحاجة إلى
إنشاء وحدة أو فريق متخصص لخدمة العملاء
أو اختيار أعضاء من الإدارات الخدمية
المتخصصة الطبية أو الإدارية مثل العلاقات
العامة والخدمات الاجتماعية بناء على
الظروف الداخلية والخارجية للمستشفى منها
حجم المستشفى وحيزها الجغرافي - إشراف
المديرين - نظام المستشفى - أسلوب تدفق
البيانات والمعلومات - الدعم التكنولوجي -
احتياجات العملاء - عوامل المنافسة.

- تكوين فريق خدمة العملاء.. باعتبار كل فرد
في المستشفى عضو في هذا الفريق بمفهوم
أشمل وأوسع دون تحديد لأشخاص أو فئات
دون تحديد غيرهم من العاملين بالمستشفى.

- تحديد المهام الإدارية.. لوحدة خدمة العملاء
أو فريق خدمة العملاء بالمستشفى وتوزيع
الأدوار والمهام لأن الأداء لإدارة خدمة العملاء
بالمستشفى بالصورة الجيدة يمكن المستشفى
من تحقيق فرص البقاء والاستمرار..
فالمستشفى تعتمد على استكشاف احتياجات
المريض أولاً بأول وأن طراً عليها تغيرات

في تقدير المزايا الحقيقية لاستخدامهم هذه
الخدمات.

- الاستفادة من التغذية المرتدة يعني أن هناك
حاجة ملحة لإعادة النظر في كل الأمور
والتفكير في إحداث التغيير.
- القدرة على تفهم وتوزيع اتطاعات العملاء
قبل وأثناء وبعد تلقيهم الخدمات.
- الاستفادة من الخبرات السابقة للمنافسين في
نفس المجال.

المنظور التطبيقي مهارات خدمة العملاء في المستشفى

Administrative Customer Services Skills Development in Hospitals Applied Perspective

إن مهارات إدارة خدمة العملاء لها دور
رئيسي في المستشفى.. حيث أن العناية بالمريض
تعني مجموعة من التصرفات البشرية والمادية
التي يقوم بها كل من يعمل في المستشفى بداية من
المدير وحتى العامل بها من أجل إشباع احتياجات
المريض العضوية والنفسية وتحقيق درجة عالية
من الرضا عن الخدمات ومقدميها والمستشفى
وقيادتها ويتلقى الخدمة كاملة غير منقوصة..
وبالتالي يزداد عدد المترددين وتكتسب المستشفى
سمعة حسنة وتصبح على مستوى عالٍ من القدرة
على المنافسة.

• تنمية المهارات الشخصية في خدمة
العملاء بالمستشفى:

Hospital Customer Services and Personal
Skills Development

- اكتساب ونقل المهارات الإدارية.. للقيادة
والمرؤوسين التي تمكن العاملين من التعامل
بالأسلوب الأمثل وتزرع العلاقة السلوكية
الحميدة بينهم.

- توفير القدرات والإمكانيات.. لدى العاملين على
التعامل مع كافة أنواع المرضى باعتبار أن
الجانب الإنساني وليس باعتبار التوظيف
السيكولوجي فهناك من المرضى (المريض
الصامت - المريض الثرثار - المريض
المجادل - المريض المتشكك - المريض
المتردد - المريض العصبي - المريض
المنفعل - المريض الذي يرغب في معاملة

المهارات الإدارية تنظم توجيه الجهود المؤسسية للقطاعات الصحية والمستشفيات والمجتمعية لخدمة المريض.

- تقييم نتائج الخدمات.. والحرص على إحاطة الإدارة العليا للمستشفى بمتغيرات الخدمات التي تقدم للمرضى وتفاعلم معها دون اعتبار للنتائج ودون خوف من سداد المقابل المادي.
- تحقيق احتياجات المجتمع.. والحصول على كافة الخدمات المطلوبة والمتوقعة واكتساب التأثير السلوكي الإيجابي المتبادل بين العاملين والمرضى.
- مواجهة التحديات البنية.. بالقدرة على التعامل مع العطب والصعوبات والمشاكل وتوقع التغيرات والتعامل معها بإيجابية.

متوقعة أو غير متوقعة فاتها الفرصة التي تتيج للمستشفى بإعادة توجيه خدماتها وفقاً للظروف الجديدة لبذل المزيد من الجهود للحصول على رضا المستفيدين من الخدمة باستمرار.

- دعم وتنمية الهيئة الإدارية المهنية الفنية.. تنمية الهيئة الإدارية والهيئة الفنية تحظى باهتمام في المستشفيات لا يقل عنه في المؤسسات غير الخدمية أو المؤسسات الخدمية غير الصحية وهي تساهم في اكتمال صورة الخدمة المقدمة لترقي بها إلى "الخدمة الأمثل أو الخدمة المتميزة" في مقابل زيادة المهارات والخبرات وزيادة العائد المادي.

• تنمية المهارات الاجتماعية في خدمة العملاء بالمستشفى:

Hospital Customer Services and Social Skills Development

- تنظيم الجهود المؤسسية المجتمعية..

دعم القيادات في القدرة
على توافر مصدر خصب
للقيادات البديلة من
الكوادر المؤهلة
المدرية المتفرغة
والمعدة إعداداً سليماً
بالأساليب الإدارية
الحديثة لأداء مهامها في
مواقعها القيادية
وتوفير المعلومات
الموضوعية للقيادات
الشابة الفعالة.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة التمويل

FINANCE MAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة التمويل المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التمويل.. مهارات تبني علي ثلاثة مبادئ إدارية.. الاستقلال.. التمويل المالي.. حسن الإدارة المالية.. من خلال ضوابط توظيف الموارد المختلفة.. من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.
- مهارات إدارة التمويل.. تخضع لثلاثة مسارات إدارية متتالية.. التخطيط المالي.. الإدارة المالية.. الرقابة المالية.. في إطار الضوابط المحاسبية ومحاسبة التكاليف.. بتكليفات ومسؤوليات محددة للمجموعة الإدارية وعامة للعاملين بالمؤسسة.
- مهارات إدارة التمويل.. تتجه نحو تحقيق الأهداف المؤسسية والتخصصية لها من خلال الوظائف الشخصية.. الثقة المتجددة والاستمرارية.. الوظائف المؤسسية.. الأداء الصحيح.. الوظيفي.. الاجتماعيات.. المخاطر التمويلية والحلول الذاتية.
- مهارات إدارة التمويل.. تأخذ بالجانب الإيجابي في حسن التدبير وحسن الاستثمار أو الجانب السلبي في سوء التدبير وسوء الاستثمار نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية وإدارية ومجتمعية في عناصر طلب التمويل وتحديد مصارده.. تحديد المسؤولية ومواجهة المخاطر.. مرجعية النظام المحاسبي.. المستحقات مقابل التكلفة.. التفاعل المجتمعي.

مهارات إدارة التمويل

المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة التمويل:
- الإدارة المالية.. التخطيط المالي.. الرقابة المالية.
- وظائف مهارات إدارة التمويل:
- الوظائف الشخصية.. الثقة المتجددة والاستمرارية.
- الوظائف المؤسسية.. الأداء المالي الصحيح.
- الوظائف الاجتماعية.. المخاطر التمويلية والحلول الذاتية.
- مقومات مهارات إدارة التمويل:
- حسن التدبير وحسن الاستثمار (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة التمويل:
- سوء التدبير وسوء الاستثمار (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- مهارات إدارة التمويل.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التمويل.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية الاجتماعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التمويل في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات التمويلية الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة التمويل المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التمويل.. في منظمات الأعمال تحقق النتائج المرجوة من تنفيذ وظائفها بعدد الدورات التدريبية التنموية والمحدد المحتوى العلمي لها بالتوجه إلى تنمية المهارات الإدارية الشخصية والإدارة النظامية والتنظيمية والمهارات المجتمعية في عناصر التخطيط والاستخدام والرقابة وتحديد دور القيادة والمرووسين والمجتمع المحيط بالفراده ومؤسساته.
- مهارات إدارة التمويل.. المنظور التطبيقي في المستشفى يحقق النتائج المرجوة من مستويات الجودة في الخدمات المقدمة من خلال دعم وتطوير الدور الخدمي بالمستشفى الذي ينشأ وينمو من خلال المصادر التمويلية المتعددة والمستمرة والتي يعمل على استمراريتها المهارات الشخصية والمهارات الإدارية والمهارات التمويلية الاجتماعية.

مهارات إدارة التمويل المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التمويل.. احتياج للمدير المعاصر لما تحتويه من ارتباط العلوم الإدارية بالعلوم المحاسبية والرياضية.. تكسبه القدرة على التعامل مع أصحاب المؤسسة والعاملين بها والمستفيدين منها.. كما تمكنه من مواجهة أي عجز أو قصور مالي قد تتعرض له المؤسسة.. ويضمن للمؤسسة التي يديرها استمرارية النجاح.
- مهارات إدارة التمويل.. في مستشفى الغذاء لها أهمية كبرى في تغطية مصروفات الخدمات التي تقدمها وقت طلبها وتطوير هذه الخدمات وتحديثها.. وهي مسئولية الجميع قيادة ومرووسين في تنفيذ البرامج التمويلية بضوابط التدبير وحسن الاستخدام ومواجهة الطوارئ المالية.

مهارات إدارة التمويل

FINANCE MAGEMENT SKILLS

ولذلك فانه في المفهوم التخطيطي للإدارة المالية Financial Administration لابد من التفرقة بين إدارة التمويل ودراسة الجدوى.. فبان إدارة التمويل Financial Administration تعني تصميم وتنفيذ ومتابعة ورقابة خطه العمل المالية والتي يعبر عنها بأنها (وثيقة تعكس مدى قوة المؤسسة ومستقبلها الواعد أمام نجاحها).. بينما دراسة الجدوى Feasibility Study هي الدراسة المبكرة لكل جوانب مشروع المؤسسة أو المستشفى.. وهي توضح لأصحاب المشروع إمكانية التنفيذ والاحتياجات والوسائل التي تمكن من قيامه وتحقيق أهدافه ونجاحه واستمراره.. ومن هذه الاحتياجات والوسائل المهمة التي يجب أن تتضمنها دراسة الجدوى الدراسات المالية والتي تبني على توقعات تعايشية وليست حقائق مالية وهي في ذلك تختلف عن الإدارة المالية أو إدارة التمويل التي تعتمد على القواعد المحاسبية التي تعمل بأصولها إدارة خدمات الشئون المالية (إدارة المحاسبة) في المؤسسات والمنظمات.

كما وأن الإدارة المالية في ممارسة التخطيط المالي تحت رئاسة الإدارة العليا للمؤسسة أو المنظمة وإشراف الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية مثل إدارة خدمات الشئون المالية أو لجنة التمويل النابعة من مجلس الإدارة فهي في هذه الممارسات يفرض عليها نوعاً من الرقابة المالية Financial Control الذي يرتبط بالجدول الزمني للمشروع والمؤسسة وتجديد التمويل اللازم لكل مرحلة وأوجه الصرف منه مقارنة بالعائد المتوقع سواء أكان عائداً مالياً أو عائداً مادياً.

وترتبط إدارة التمويل بإدارة المحاسبة ومحاسبة التكاليف التي تحدد هدفها في تدبير الأمور المالية جنباً إلى جنب مع تحديد القيمة.. الأمر الذي يحتم على الإدارة العليا والقيادات أن تنتظر حصاد النتائج إذا ما اتخذت التدابير اللازمة للإدارة المالية من تخطيط ورقابة وهي تبني على واحد أو أكثر من الأعراف المحاسبية الثلاثة.. التخطيط Planning .. الالتزام Obligation .. الاتساق Consistency.

■ أهمية إدارة التمويل

Financial Management Skills Importance
إن إدارة التمويل أو إدارة الأمور المالية بالمؤسسات أو المنظمات تعني تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وهي جزء من الأهداف العامة للمؤسسة.. والتي تبني على ثلاثة مبادئ إدارية.. الاستقلال Independence.. والتمويل المالي Budgeting Financing.. وحسن الإدارة المالية Financial Good Management.. وأن اختلفت أهداف المشروعات باختلاف أنواعها صناعية أو تجارية.. تجارية أو خدمية.. استثمارية أو حكومية.. وأن اختلفت أهداف المستشفيات حسب أحجامها ونوع ملكيتها والتخصص المهني بها.. فبان المؤسسات ومنها المستشفيات لا تختلف في الأهداف المالية.. مهما كان مشروع المؤسسة أو المستشفى صغيراً أو كبيراً أو مطلوب توسعته أو تطويره فبان تنفيذه وتحقيق أهدافه قد يبدو في نظرة المخططين أمراً سهلاً ولكن الحقيقة غير ذلك فانه بالرغم من أهمية الأفكار الجيدة والدراسات الجادة وحماس المؤسسين والمعارف الجديدة التي تتحقق فإن كل ذلك ليس كافياً على الإطلاق ليكون ركيزة النجاح.. وغالباً ما تحدث الإخفاقات بسبب عدم وجود إدارة مالية منذ البداية أو ضعف الإدارة المالية أو سوء الإدارة المالية.

وفي البداية يجب التعرف على كلمة الموازنة Budget فهي تعني خطط رقمية لتوظيف الموارد للأنشطة المختلفة وبصفة عامة فإن الموازنة تشمل عناصر كثيرة فهناك موازنة الوقت والمساحة والمواد والقوى العاملة واستخدام الطاقة والوحدات الإنتاجية.. من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.. ولكن ما درج عليه العاملين في الحقل الإداري أن الموازنة ترتبط فقط بالموازنة المالية أو بالتمويل.. وذلك امر يعني به التخطيط المالي Financial Planning للمؤسسة أو المنظمة الذي يشتمل على كل الأحداث والمواقف والخطوات والإجراءات والواجبات والمسئوليات والاستحقاقات والمدفوعات والمشتريات والمبيعات المرتبطة بالتمويل في المؤسسة أو المنظمة بالمحددات الاستفسارية الرقمية الزمنية كم ومتى ومن ولمن ولماذا وكيف؟.

■ وظائف إدارة التمويل

Financial Management Skills Functions

تعد وظائف إدارة التمويل من الوظائف الإدارية ذات القوة والسلطة فهي وظيفة تخطيطية رقابية **Planning Controlling Functions** .. التخطيط لتدبير الموارد اللازمة والميطرة بتوفير البيانات الإحصائية البيانية عن كيفية التصرف في الموارد المالية واكتشاف الانحرافات أن وجدت وتصويبها.. وإن الاتجاه السائد حالياً أن يتعرف عليها ويمارسها كل من يعمل في المؤسسة لتحقيق الوظائف التالية:

- الوظائف الشخصية.. الثقة المتجددة

والاستمرارية Personal Function
Renewed Confidence and Continuity .. في العلاقات الجيدة بين المؤسسة والمنظمة والمحتكين بها سواء مدير أو مجلس إدارة أو أصحاب رؤوس الأموال أو الموردين أو المفوضين إما تنبعث ثقتهم وتتجدد في المشروع كلما كانت إدارة الأموال محكمة وكله يحصل على حقه في الوقت المحدد.. وهذه الثقة المتجددة تساعد على خلق فرص إيجابية للمؤسسة مثل ظهور الأفكار الجيدة والفرص التسويقية المتميزة.. ضمان الحقوق المالية.. التخطيط الجيد للتمويل لابد وأن يحقق ضمان الحقوق المالية للعاملين الذي يؤدي بدوره إلى التفاني في العمل ومحصلته من تحقيق النجاح الشخصي قبل النجاح المؤسسي.. والمؤسسات أو المنظمات الرائدة تعطي هذه الوظيفة الدرجة الأعلى نقلها والاهتمام الأكبر في وضع السياسات المالية.

- الوظائف المؤسسية.. الأداء المالي

الصحيح Organizational Function..
Appropriate Financial Performance الاختيار الصحيح للأفكار المالية الصحيحة حيث تعتمد إدارة الأمور المالية على مفهوم أن تكون الأخطاء على الورق أفضل بكثير من أن تكون في الواقع العملي.. وبالتالي فإن تدبير الأموال والحكمة في صرفها وتحقيق العائد المتوقع.. أمر يجب دراسته بحنكة

قبل الإقدام على أي خطوه.. ودراسة البدائل واختيار الأصح منها تنفيذا وتحليفا.. تحديد الاحتياجات المالية المطلوبة.. إن تحديد احتياجات المالية الحالية أو المستقبلية والطارئة بوضوح يقلل من حدوث الأخطاء الشائعة التي تزيد من درجة مخاطر الفشل في إدارة المشروع ويساعد هذا التحديد على التحكم في الديناميكية المالية للمؤسسة وخاصة فيما يتعلق باستخدام الموارد المالية بأقصى كفاءة وتوفير السيولة النقدية التي تحتاجها المؤسسة في وقت ما قبل الاحتياج للشراء بالأمر المباشر أو سلف تحت التسوية للمستهلكات أو إعطاء حوافز تشجيعية نقدية فورية.. ويتحقق ذلك من الاحتياطات المخططة للمؤسسة ككل أو من فروعها المختلفة أو من الصناديق الخاصة.

- الوظائف الاجتماعية.. المخاطر

التمويلية والحلول الذاتية Social Function.. Financial Risks and Self Solutions تتمثل المخاطر التمويلية كالتعرض في التمويل والديون المتراكمة والديون السيئة.. وتتم الحلول الذاتية إما بحزم الاقتراب من مخاطر تمويل القروض وبالتالي تجنب أسوأ السيناريوهات المالية أو بغرض الحلول الإيجابية طويلة المدى والمتناسبة مع الموقف التمويلي للمؤسسة والاعتماد إلى حد كبير على التمويل الذاتي ومساهمات الأفراد الاختيارية والمؤسسات المجتمعية الخيرية والهيئات الحكومية باختلاف أنواعها وأهدافها .. لأن وفرة التمويل الذي يلزم المؤسسة أو المنظمة في أداء واجباتها يقلل مخاطر التمويل .. تحقيق المتابعة والرقابة المالية والتي تتم بمعرفة الهيئات الرقابية من داخل أو خارج المؤسسة وكما تتم بمعرفة الإدارات الخدمية المختلفة للمؤسسة أو المنظمة وذلك من خلال توافر البيانات المالية بصفه منتظمة التي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة وتوضح الموقف بالنسبة للمسئولية الشخصية وتحليل أداء العمل وذلك باستخدام المعدلات وأسلوب المقارنات في تقييم الأداء المؤسسي.

محاسبي.. بالاعتماد على نظام محاسبي مبسط يتم فيه تسجيل كل التعاملات المحاسبية الأساسية ويستخرج منه البيانات المحاسبية الرقابية.

- مقومات اجتماعية.. تحديد الإطار القانوني للمؤسسة Social Foundation.. Institutional Legal Framework باختبار الإطار القانوني لمالكه المؤسسة بشكل واقعي يحدد مصدر التمويل المتوافق مع إمكانيات المؤسسة المالية والإمكانيات الشخصية لأصحابها في ضوء النظم الاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع المحيط.. تدبير موارد مالية إضافية.. بالاستفادة من العلاقات الاجتماعية مع المؤسسات والهيئات المماثلة وغير المماثلة بالمجتمع الخارجي في تدبير تمويل أساسي أو إضافي.

■ معوقات مهارات إدارة التمويل

Financial Administration Shortcomings

سوء التدبير وسوء الاستثمار

Disarrangement and Poor Investment

وهي تلك الأعمال التي ينتج عنها سلبيات إدارة التمويل من عجز التمويل وبالتالي عدم كفاءة الخدمات المقدمة وتدهور العائد المادي والمعنوي.. ومن هذه الأعمال:

- معوقات شخصية.. عدم تحديد المسؤولية Personal Shortcomings.. Responsibility Indetermination.. بالاعتماد على العلاقات الشخصية أكثر من علاقات الأعمال في إدارة الأموال.. عدم تحديد المسؤولية.. بالإصرار على إدارة العمل اليومي للشركة (المحاسبي) بمعرفة أصحاب رؤوس الأموال دون الاستعانة بالمديرين المتخصصين.
- معوقات إدارية.. الاعتماد على مصادر تمويلية غير حقيقية Administrative Shortcomings.. Unreal Funding Sources بالفلز إلى التنفيذ المباشر للمشروعات بدون خطه تمويل اعتمادا على ملكية الأموال الكافية واستناد إلى توفير السيولة من السداد الفوري من العملاء وتأجيل حقوق المورد.. وسوء استخدام النظام المحاسبي.. قصور الدفاتر عن توضيح المواقف المالية المخصصة للمؤسسة.. أو

ومن هذه الوظائف مجتمعة فإن مهارات الإدارة المالية Financial Organizational Skills هي تلك المهارات التي تتناول مجموعة النشاطات الإدارية المتعلقة بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقا لأوجه الاتفاق المحددة.. وهي مهارات علوم القالمين على الإدارة المالية في المؤسسات ومنظمات الأعمال التخطيط الجيد لمصادر الإيراد المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة بناء على الاحتياجات الإنتاجية أو الخدمية.. وتمكين مكتسبها من توجيه الإدارة العليا أو الإشرافية والتنفيذية على تحديد أوجه الاتفاق للمؤسسة أو الإدارات أو الأقسام أو الوحدات الإنتاجية أو الخدمية حسب الأهمية والأولويات وفقا للأنظمة والقواعد المالية والتي تخضع للأنظمة الرقابية المالية.

■ مقومات مهارات إدارة التمويل

Financial Administration Foundations

حسن التدبير وحسن الاستثمار

Good Arrangement and Good Investment

وهي تلك الأعمال التي تحقق إيجابيات إدارة التمويل من حسن التدبير وحسن الاستثمار لتحقيق أفضل عائد خدمي مادي ومعنوي.. ومن هذه الأعمال:

- مقومات شخصية.. تحديد المسؤولية Personal Responsibility Foundations.. Determination بمخاطبة الجهة أو الشخص المسئول في كل مرحلة من مراحل إدارة الأمور المالية.. تحديد المستحقات مقابل الأداء.. بالتحديد الدقيق لمستحقات القوى العاملة ومصاريف التشغيل وجدولتها الزمنية للتوافق مع مراحل التمويل.
- مقومات إدارية.. طلب التمويل Administrative Foundation.. Financial Demand بالعرض الصحيح بطلب التمويل من الجهة الممولة موضحا به المخاطر جنبا إلى جنب مع العوائد.. وتنوع مصادر التمويل.. بالاعتماد على أكثر من مصدر للتمويل والتعرف على الفروق والاختلافات بينها لضمان الاختيار السليم.. ومواجهة المخاطر التمويلية الطارئة.. بالاستعداد لتوقع أسوأ المواقف المالية عند التخطيط باستخدام خصائص التدفقات النقدية.. واستخدام نظام

تضمن نجاح المشروع حتى وإن كان هناك عجز أو قصور في الموارد المالية فإن مهمة المدير المعاصر قد أصبحت بالمعرفة الإدارية المالية التي اكتسبها سلاحاً قوياً في مواجهة هذا العجز المالي أو القصور في الأداء المالي بتدبير ما يلزم لضمان استمرارية مسيرة نجاح المؤسسة.

ولذلك فقد أصبح على المدير المعاصر إدراك أهمية علاقات التمويل بالوقت Time.. والمصادر التمويلية بنظم المعلومات Information Sources.. والسيطرة بالرقابة المالية Financial Control.. وذلك للتأكد من تمام توفير العوامل الإيجابية المتعددة لنجاح المدير المعاصر في مباشرة مهام إدارة التمويل في تفعيل المهارات التمويلية لتحقيق التميز التنافسي وتفعيل النظم المالية في مواجهة المتغيرات البيئية المعاصرة.. بمواصفات وسمات قيادية شخصية نتيجة تكامل الخبرات والمهارات المختلفة التي اكتسبها المدير المعاصر في هذا المجال ومنها:

- المهارة الوظيفية بالمعرفة المالية والتحليلية.. التصور الشمولي.. المرونة.. الحس المعلوماتي والثقافي.. إجادة وسائل التحليل المالي.. حسن استخدام التطور التكنولوجي.. تطوير المهارات المالية له ولمرؤوسيه.. تعظيم العوائد الاستثمارية.. العمل بروح الفريق.. استخدام المهارات الإدارية بنجاح.

مهارات إدارة التمويل ومستشفى الغد:

Financial Skills Management And Hospital Tomorrow

إن كانت إدارة التمويل تحظى بالأهمية في كل المؤسسات فهي تزداد في الأهمية بدرجة كبيرة جداً في المستشفيات.. فالتمويل أو توافر الموارد المالية وحسن إدارتها في المستشفى مهم جداً.. وخاصة في مستشفى الغد التي تأمل أن تقدم الجديد والحديث في الخدمات.. الأمر الذي يلزمه تدفق التمويل المستمر لضمان توفير احتياجات هذه الخدمات.

فمستشفى الغد وهي من المؤسسات الخدمية التي لا يقبل منها أن تعتذر أو تؤجل أو توقف الخدمة لوجود أي عجز أو قصور في التمويل لأنها تتعامل مع طالب الخدمة في ظروف حرجة.. حياة أو موت.. لذلك فإن مسئولية إدارة الأمور المالية بالمستشفى Hospital Financial

إخفاء بعض المعلومات الانتمائية أو السجلات المحاسبية عن الإدارة العليا أو الأجهزة الرقابية.. وسوء استخدام النظام المحاسبي.. بالاعتماد على النجاح الظاهري للمشروع والذي لا يعبر عن حقيقة الأعمال وما يجري بالمؤسسة .

- معوقات اجتماعية.. التوقعات غير الصحيحة للسوق Social Shortcomings.. Incorrect Market Expectation بالإقبال على شراء المنتج أو استخدام الخدمات أبداً وأقل بكثير عما كان متوقفاً في الفترة الزمنية المحددة في الخطة المالية.. وإهمال التحصيل وضياع المستحقات.. بالتغافل عن سداد المطالبات الضرورية من خارج المؤسسة مثل الضرائب والسحب على المكشوف والقروض ومستحقات الموردين.

إدارة التمويل والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

Financial Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

مهارات إدارة التمويل والمدير المعاصر:

Financial Skills Management And Contemporary Manager

لأن الموارد لا يمكن تحديدها تحديداً قاطعاً ولا يمكن إطلاقها مقابل الاحتياجات الفعلية.. لذا أصبحت مهارات إدارة التمويل للمدير المعاصر بما فيها من الإلمام بالقواعد المحاسبية والمصطلحات المحاسبية احتياج يمكن المدير المعاصر من قراءة وفهم التقارير والموازنات المالية ومناقشة ما فيها من بيانات .

وهذه المهارات يجب أن يكون المدير المعاصر ملماً بها ومكتسباً كل جوانبها المعرفية والممارسات الوظيفية وعليه أن ينقلها للآخرين وأن يحتفظ بأصحاب الخبرة فيها ليضيفوا له كل يوم الجديد من هذه المهارات.. وهو بذلك يصبح قادراً على أن يواجه أصحاب رأس المال والمتعاملين معه في مشروع المؤسسة أو المستشفى الذي يديره ويقضي على المقولة التي يرددونها المديرون الفاشلون "إن الأموال هي العقبة التي تحول دون تحقيق نجاحهم المؤكد" Money Obstacle in Success Achieving ويصبح النجاح بعد اكتساب مهارات إدارة التمويل له وسائله المقننة والمشروعة التي

- معرفه سبل التمويل المتاحة وكيفية الحصول عليها بالفضل طرق .
- التنبؤ بالتدفقات النقدية.. وتوقع غير المتوقع والاستعداد له والحذر من الوقوع في مشاكل مالية .
- التوظيف الجيد لعلقة النتائج الرقابية المالية باتخاذ إجراءات التصحيح الفوري لتدبير الموارد المالية في حالة العجز أو إعادة استخدام وتوجيه الفائض إلى إدارة خدمية تنفيذية أخرى للاستفادة من الموازنات المقررة.

• تنمية مهارات القوى العاملة المؤهلة:

Graduated Manpower Skills Development

- تكاتف القوى العاملة لضمان موقف مالي جيد والاستعداد لمواجهة أي تغيرات مستقبلية.
- التزام القوى العاملة بتنفيذ الأدوار المالية في المواعيد المحددة مع باقي الإجراءات التنفيذية الخدمية أو الإنتاجية.
- استفادة كل عضو عامل في المؤسسة على قدر إسهامه في العمل بالإضافة إلى الأرباح المستحقة عن أمواله في المساهمة أو المشاركة.
- تدريب القوى العاملة في إدارة الشئون المالية على أسس وأساليب الإدارة المالية وإعداد القوائم المالية ودراسات التحليل المالي.

إدارة التمويل تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Financial Management and Organizational System Administrative Skills Development

- تنمية مهارات التخطيط التمويلي:
- تحويل سياسة المؤسسة إلى بنود مالية تحدد الاحتياجات المالية بالتوقيت والكمية.

- الحرص على إظهار التوقعات الواقعية للنمو والقبالة للتصديق من خلال الرؤية المحددة للنتائج المالية المرضية والمتوافقة والاتجاهات التسويقية المعاصرة .

Administration Responsibility لم تعد قاصرة على أداء خدمات الشئون المالية وموظفيها فقط بل إدارة الأمور المالية أصبحت مسئولية المدير والقيادات التنفيذية بالخدمات الطبية والإدارية.. وكذلك مسئولية المرووسين في كافة القطاعات الخدمية.. وتنوع الأدوار في إدارة الأمور المالية بالمستشفى ما بين من يحدد الاحتياجات ومن يوزع الموازنات.. ومن يدبر نقص الاحتياجات ومن يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.. ومن يعمل على اتباع الوسائل التي تحقق التوازن بين الموازنات المقررة والخدمات المطلوبة والتكلفة الناشئة والسداد المقابل.. كل ذلك جعل لمهارات إدارة التمويل وضع جديد ومطلوب في مستشفى الغد.

تنمية مهارات إدارة التمويل في منظمات الأعمال

Financial Management Skills Development

البرامج التدريبية التنموية Development Training Programs

من خلال البرامج التدريبية التنموية لرفع كفاءة العاملين بخدمات إدارة التمويل (إدارة خدمات الشئون المالية).. وكذلك لرفع كفاءة القيادات الإدارية في تنفيذ مهام التمويل للمؤسسات والمنظمات.. في تحديد السياسات التمويلية ومصادر تغذيتها من الموارد المتاحة وتحديد التمويل في مزيج تمويلي يغطي مجالات الاستثمار المؤسسية وأسس توزيع الأرباح.. وذلك بتنفيذ العناصر التدريبية التالية:

- إدارة التمويل وتنمية المهارات الإدارية الشخصية .
- إدارة التمويل وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية .
- إدارة التمويل وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية .

إدارة التمويل تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Financial Management and Personal Administrative Skills Development

- تنمية مهارات القيادة المالية:
- Financial Leader Ship Skills Development
- الدقة في إعداد الخطة المالية والوصول إلى التدفقات المالية الزمنية

• تنمية مهارات المشاركة التمويلية المجتمعية:

Financial Community Interaction Skills Development

- الإهتمام بأراء المستشارين مثل القانونيين والمحاسبين وخبراء التمويل ودراسات الجدوى.
- أهمية الخضوع للمعاملات المؤسسية المجتمعية مثل الإهتمام بالمعاملات الضريبية وتحقيق التوازن العادل بين التقدير والمداد.
- تمكين الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية من السيطرة على التمويل حيث ترتبط سياسة التمويل بالمتابعة والرقابة المستمرة والتقييم الدوري للموقف المالي دون التهاون في تادية وظيفة الرقابة حتى لا تضطر المؤسسة إلى مواجهة فائض أو عجز في الموازنة.

المنظور التطبيقي

تنمية مهارات إدارة التمويل في المستشفى

Administrative Financial Skills Development in Hospitals Applied Perspective

يتحقق هذا المنظور التطبيقي من خلال تفعيل دور إدارة خدمات الشؤون المالية بالمستشفى والذي يرتبط بكل الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية.. على المستوى الشخصي والإداري والمجتمعي.. وتوجه البرامج التدريبية في هذا المجال للجميع بأولويات الأهمية للقيادات بالإدارة العليا والتنفيذية والإشرافية ثم للعاملين في إدارة خدمات الشؤون المالية وإدارة خدمات المواد وباقى الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية ثم الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية.. وفي معظم المستشفيات تأخذ تنمية مهارات إدارة التمويل نصيب وافر من المحتوى العلمي في كل البرامج التدريبية التنموية الأخرى في المستشفى.. وتتوجه هذه البرامج إلى تحقيق العناصر التالية:

تنمية المهارات المالية الشخصية..
التوصيف التشغيلي التمويل - العمليات والأنشطة المالية

Personal Financial Skills Development – Financial Operations وذلك من خلال:

- التأكيد على علاقة التمويل بالوقت حيث ترتبط سياسة التمويل أو الموازنات المالية بالوقت المحدد لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال.. وتوزع الموازنات المالية على فترات ربع سنوية أو نصف سنوية .
- علاقة التمويل بمصادر المعلومات.. حيث ترتبط سياسة التمويل بحجم ونوعية المعلومات الإدارية والمالية والتنظيمية للمؤسسة سواء كان مصدرها الإدارة أو المروسين أو العلاقات المباشرة والغير المباشرة للجهات الحكومية والاستشارية.

• تنمية مهارات استخدام الموارد المالية:

Financial Resources Use Skills Development

- حسن استخدام الموارد المالية المتاحة وتوظيفها لتحقيق الخطة .
- علاقة الاستخدام المقارن للموازنات المالية السابقة مع الوضع في الاعتبار المتغيرات في السوق المالي بالزيادة أو النقص أو التضخم أو فروق الأسعار وغير ذلك.
- علاقة التمويل بالمصادر التمويلية حيث ترتبط سياسة التمويل بالمصادر التي سوف تقوم بالتدبير والإمداد للموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها .
- عدم الاعتماد على الاقتراض إلا في ظروف الاحتياجات القصوى حتى لا تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية ويفضل الاعتماد على الإقراض المدعم.

إدارة التمويل تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

Financial Administrative Group Skills Development

- تنمية مهارات الرقابة المالية:
- Financial Control Skills Development
- مراقبه تنفيذ الموازنات المقررة بشكل جيد.
- توفير السرية والحماية القانونية للبيانات المالية
- عدم احتجاز أي نسبة من الأرباح إلا بموافقة جماعة من رؤوس الأموال.

- تطويع التكنولوجيا لخدمة المهام المالية من نظم المعلومات والاتصالات.
- الاستخدام الأمثل لمستزمات وعناصر التشغيل المختلفة.
- الرقابة على عمليات الإنفاق والقدرة على التوجه المعلوماتي المالي.
- تقييم ومراجعة معايير قياس الأداء المالي على كل المستويات.

تنمية المهارات المالية الاجتماعية.. بيئة الأعمال المالية - القيم الاجتماعية المالية
Social Financial Skills Development –
Financial Environment and Community
Values وذلك من خلال:

- تدعيم دور الوظيفة الاجتماعية في إخلاف نوعية السوق والاستفادة من القطاع الخاص.
- العمل على رفع قيمة أسهم المستشفى في السوق وكفاءة استثمار الأموال وتوجيهها للتنمية المجتمعية.
- تعظيم العائد الاجتماعي بالمستشفى ودعم دور الوظيفة الاجتماعية.
- دراسات مدى إمكانية التكامل والتفاعل مع المستشفيات الأخرى وتصميم الربط الشبكي الإلكتروني المحلي والعالمي.
- وضع الخطط الصحية الاستثمارية بناءً على المتغيرات البيئية ذات الأثر على معدلات الخدمات والعائد داخل المستشفى.
- خلق بيئة مالية تكاملية تعاونية تنسيقية بين القطاع الخدمي الصحي وغير الصحي من أجل تطوير إستراتيجيات الخدمات الصحية والمالية.

- القدرة على تقييم درجة المخاطر المالية ومواجهتها.
- تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية الناتجة عن قرارات التمويل.
- الارتقاء بمستوى الأداء المالي وتطوير القدرات الابتكارية في التمويل الذاتي وتغطية أوجه القصور.
- صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات المالية الكفاء والفعالة.
- الاشتراك في إنجاز الأنشطة والمهام الأخرى الإدارية الطبية بالمستشفى.
- التعامل مع المشكلات المالية والأزمات المالية المباشرة وغير المباشرة.

تنمية المهارات المالية الإدارية.. الجدارة الإدارية المالية - التخطيط المالي
Administrative Financial Skills
Development – Financial Management
Efficiency وذلك من خلال:

- القدرة على التخطيط المالي بعيد المدى وقصير المدى وإعداد الميزانيات التقديرية.
- إعداد الهياكل التنظيمية المالية والتنسيق بين بنود واستخدامات الأموال في الإدارات الخدمية التنفيذية.
- تعظيم الربحية وتعظيم قيمة المستشفى وتحفيز الموارد المالية.
- تمويل دراسات تنمية الخدمات الصحية.
- القدرة على مواجهة التعامل مع الاندماج والتحالف والشركات متعددة الجنسيات للخدمات الصحية.

دعم القيادات في القدرة على تحديد مكونات عمليات التطوير .. لاختيار أفضل العناصر الرئيسية بما يكفل زيادة كفاءة النظم وتحقيقها للأهداف المؤسسية الكلية والفرعية إلى الكمال .. فالكمال لله وحده .. وهناك دائماً من القصور ما يعوق النظام عن الوصول إلى المثالية .. وإن الوصول إلى أقصى مستوى من الكفاءة والفعالية والجودة يصبح هدفاً رئيسياً ينتج عن ضرورة مواجهة التحديات.

المدخل الثامن والخمسون

مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين

LAWS AND REGULATIONS MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين المحددات التعريفية

- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. الالتزام بالمعرفة القانونية وتطبيقها بمفهوم روح القانون والمرونة الكافية.. له مردود إيجابي على المؤسسة أو المنظمة والعاملين بها في تحقيق الأهداف والارتباط بالمجتمع المحيط.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. تتجه نحو تحقيق حماية المؤسسة والعاملين بها والمتعاملين معها من خلال الوظائف الشخصية (الرضا الوظيفي).. والوظائف الإدارية (المسئولية القانونية).. والوظائف الاجتماعية (الحماية المجتمعية).
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. تأخذ بالجانب الإيجابي في القانون في خدمة المؤسسة أو الجانب السلبي في القانون قيد إداري على المؤسسة.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية في المعرفة والدافعية.. والإدارية في التطبيق والخطأ والصواب.. والمجتمعية في التهديدات والقيود.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. احتياج للمدير المعاصر تكسبه القوة والحكمة والفطنة في إصدار القرارات والأوامر الإدارية وتحقيق الرضا والقبول من العاملين تحت رليسته.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. في مستشفى الغد تنظم التعامل بين الأطراف المسنولة عن تقديم الخدمات الصحية بمعايير حماية الحقوق الإنسانية.

مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين :
التوازن المستمر في التنفيذ.
- إدارة تخصصية.. الشئون القانونية.
- وظائف مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين :
الوظائف الشخصية.. الرضا الوظيفي.
- الوظائف المؤسسية.. المسئولية القانونية
- الوظائف الاجتماعية.. الحماية المجتمعية
- مقومات مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين :
القانون في خدمة إدارة المؤسسة (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين :
القانون قيد إداري على المؤسسة (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية الاجتماعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة اللوائح والقوانين المحددات التعريفية

- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. في منظمات الأعمال.. تتحقق النتائج المترتبة عليها من نجاح المؤسسة أو المنظمة في تادية التزاماتها وتحقيق أهدافها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية والمهارات الإدارية المجتمعية.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. عقد الدورات التعريفية المنتظمة بالقوانين واللوائح التنظيمية وتعديلاتها للعاملين والقيادات والمسؤولين.. عقد الدورات المشتركة مع القيادات الاجتماعية والأفراد في المجتمع المحيط.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. بالمستشفى تحقق النتائج المرجوة من تقديم الخدمات الصحية بكفاءة.. بعقد الدورات التدريبية التنموية للعاملين والمتعاملين مع المستشفى كقيادات وأفراد في البيئة الداخلية والخارجية.. والمحدد لمحتوى علمي وهدف تدريبي موحد يدور حول تسيير القاتون لحماية المريض والحصول على الخدمات الصحية التي يحتاجها في الوقت المناسب بالأسلوب المناسب وفي الموقع المناسب بالتكلفة المناسبة في إطار قيمي أخلاقي.

مهارات إدارة اللوائح والقوانين المحددات التعريفية

- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. المنظور التطبيقي بالمستشفى.. يدعم الدور الخدمي بها الأخذ بروح القاتون وتفعيل دور اللوائح والقوانين الخاصة بالمستشفيات والإدارة الصحية والمراقبة المستمرة.. والعمل على حسن تطبيقها بما يعود على تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال المهارات الشخصية والإدارية والاجتماعية لإدارة تطبيق اللوائح والقوانين.

مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين

LAWS AND REGULATIONS MANAGEMENT SKILLS

وتطبيق اللوائح والقوانين بالنظرة القديمة التقليدية كقرارات صماء لأفراد لا أهمية لأحاسيسهم ومشاعرهم أصبح أمر يصعب تنفيذه ويصعب التقييد في التعامل به في العصر الحالي مع ارتفاع مستوى المتغيرات الثقافية وسمات الحضارة والرقى التي تسود المجتمعات.. ويصبح عدم تنفيذ القرارات أقرب إلى القبول من التنفيذ.. وبالتالي يصبح عدم تنفيذ اللوائح والقوانين الانقلاب الكبير الذي يواجهه المسؤول.. وبالتالي تنعكس صورته أمام إدارته العليا بأنه عاجز عن تطبيق اللوائح والقوانين وفقد السيطرة على مروضيه وينحدر بالمؤسسة نحو الفشل.. لذلك أصبح تطبيق اللوائح والقوانين يحتاج إلى مهارات خاصة تجمع بين المرونة في القرار والجدية في التنفيذ.. وإن الاحتياج لتطبيق اللوائح والقوانين إنما يساهم في إحاطة المؤسسة أو المنظمة أو المديرين والمروسين بالظروف العامة للدولة.. وظروف البيئة المحلية والظروف الإدارية المتعلقة بالنشاط المزمع مزاولته.. وهكذا فإن المعرفة باللوائح والقوانين والعمل على تطبيقها "جدار الحماية المؤسسية" Intuition Protection Wall لكل المشروعات أو المؤسسات أو المنظمات على كل المستويات الإدارية والفئات الوظيفية.

وظائف إدارة تطبيق اللوائح والقوانين:

Law and Regulation

Application Management Functions

قد يعتقد البعض أن تطبيق اللوائح والقوانين ليس له وظائف إدارية واعتبار أن هذا التطبيق جزء من النظام الإداري أو السياسي أو الاقتصادي على الرغم من أن تطبيق اللوائح والقوانين في المؤسسات أو المنظمات إنما يحقق العديد من الوظائف الإدارية - التخطيطية -

■ أهمية إدارة تطبيق اللوائح والقوانين:

Law and Regulation Application Management Importance

لم تعد النظرة الإدارية إلى تطبيق اللوائح والقوانين أنها قوالب جامدة يتحرك بداخلها المسؤول سواء كان مديراً أو مروضاً.. وإنما المسؤولية الحقيقية في هذا العصر أصبحت في بذل الجهد والمحاولات الدعوية لإحداث التوازن المستمر Continuous Balance بين ما يصدر من قرارات لتطبيق اللوائح والقوانين في ظل الظروف المتغيرة والمواقف المتجددة المحيطة بالقرار.. وليست في ظل الظروف تلك المحيطة التي تفرضها باللوائح والقوانين.

وإن مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين لا تعني أفراد بقدر ما تعني إدارة تخصصية وهو ما يطلق عليه "إدارة الشؤون القانونية" Legal Affairs Department.. والتي تتبع الإدارة العليا - مجلس الإدارة.. ويعد رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول القانوني للمؤسسة أو المنظمة.. وهي إدارة ذات صفة خاصة تخصصية لا يصلح أن يزاولها كل الأفراد.. ولذلك فإن إدارة مهارات تطبيق اللوائح والقوانين إنما يقصد بها مهارة تطبيق اللوائح والقوانين والحصول على مردودها بسهولة ويسر وبدون معارضة أو جدال.. الأمر الذي يستوجب المعرفة والفهم للقوانين التي تعمل في إطارها المؤسسة وليس ذلك فقط بل يتطلب الثقة المطلقة في القائمين على تنفيذ هذه القوانين وهي الإدارة العليا صاحبة القرار والسلطة والمسئولة قانوناً أمام كافة الجهات الإدارية الرسمية والحكومية والرقابية وغير ذلك.

■ مقومات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين:

Law and Regulation Application Management Foundations

القانون في خدمة إدارة المؤسسة

Institutional Service Administration Low Foundation

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات تطبيق اللوائح والقوانين "القانون في خدمة المؤسسة" بمعنى أن يصبح القانون عامل حماية للمؤسسة ويسهل للإجراءات الإدارية الإنتاجية والخدمية التنفيذية وتتمثل هذه العوامل في:

- مقومات شخصية .. المعرفة -

الدافعية Personal Foundation..

Knowledge - Motivation الإلمام باللوائح والقوانين المرتبطة بسير الأعمال في المؤسسة أو المنظمة .. وتقوية الدافعية إلى احترام القانون والقائمين عليه وعلى تنفيذه .. والتنوعية القانونية للعاملين بالمؤسسة أو المنظمة بدعم قبول التطبيقات العملية للقانون بصفة عامة.

- مقومات إدارية .. التطبيق -

المحاذير Administrative ..

Application.. Foundation..

Precaution .. حسن استخدام السلطة التقديرية في التطبيق القانوني ما بين الحد الأدنى والحد الأقصى للجزاءات .. ودراسة الاقتراحات القانونية واللاحية المتطرفة بنظام سير العمل حتى وأن كانت من غير المختصين وتجنب عدم إهمال تلك المقترحات .. والتخطيط الجيد والمبكر لأعمال الإدارة القانونية المسنولة عن وسائل تدعيم أعمالها والأخذ بأرائها ومساعدتها في القيام بدورها .. التأكيد على أن الخشية من الوقوع في الخطأ تفقد الكثير من القيم الإنتاجية بينما التأكد من التطبيق السليم للقانون يزيد من القيم الإنتاجية.

- مقومات اجتماعية .. الاحترام -

الالتزام Social Foundation..

Respect.. Obligation .. احترام الجميع للقوانين داخل وخارج المؤسسة أو

التنظيمية - المهنية - الشخصية والجماعية .. وإن تطبيق اللوائح والقوانين بمهارات عالية إنما يحقق الوظائف التالية:

- وظائف شخصية .. الرضا الوظيفي ..

Personal Function.. Job

Satisfaction.. الإطار القانوني للرضا

الوظيفي يحقق تنمية الإحساس بأهمية الإدارة العليا للمؤسسة والولاء من القائمين على المشروع .. وتحقيق العدالة بين القوى العاملة .. حقوق وواجبات .. احتياجات والتزامات .. والفحص السليم للشكاوى والتظلمات من أجل الحيادة في اتخاذ الإجراءات القانونية في موضوع الشكاوى.

- وظائف مؤسسية .. المسؤولية

القانونية Organizational

Function.. Legal Responsibility

تحقيق الحماية القانونية للمؤسسة أو المنظمة .. وتحسين تنظيم العمل داخل الإدارات الخدمية التنفيذية .. والإعداد المرجعي الجيد للوائح الداخلية واللوائح التنفيذية المستخرجة من النصوص القانونية الأساسية .. وتجنب الخطأ في إصدار القرارات والأوامر التنظيمية.

- وظائف اجتماعية .. الحماية

الاجتماعية Social Function.. Social

Protection.. تقنين العلاقة بين

المؤسسة والمتعاملين معها من الموردين وغيرهم بما يضمن حقوق للطرفين .. تنظيم الإجراءات الإنتاجية أو الخدمية التي تهم مستخدمي الخدمات أو مستهلكي المنتجات .. ضبط العلاقات والمعاملات والتعاملات الاجتماعية ذات الارتباط بأهداف المؤسسة أو المنظمة في إطار قانوني.

سيادة and Literal Application .. مفهوم الإدارة بأن القوانين إنما وضعت للمخطئين والمذنبين.. والتطبيق الحرفي والآلي للقوانين دون مراعاة الظروف المحيطة بالخطأ المرتكب.. وعدم توفير الإمكانيات المادية للعاملين بخدمات الشئون القانونية بالمؤسسة.. وتهميش دور الشئون القانونية في العمل الإداري بالمؤسسة وتفعيل دور السلطة في اتخاذ القرارات المتطابقة بالجوانب القانونية.

- معوقات اجتماعية.. القيود القانونية

- التفسير الخاطئ Social Shortcomings.. Legal Restrictions and Misinterpretation الخاطئ من الجهات المحلية الغير متخصصة واتهام القانون بالجمود في بعض النصوص أو في اللوائح المستخرجة بلاء عدم تحقيق مصالح القلة أو عدم استفادة بعض الفئات دون غيرهم.. والقيود القانونية الداخلية والخارجية.. الحكومية والأهلية.. التي تفرضها إدارة التغيير وقد يستخدمها البعض لإحباط محاولات التطوير.. وإبداء الآراء والملاحظات الخاطئة على تطبيق اللوائح والقوانين والاعتراض على تطبيق قانون دون الآخر بحجة أن ما يصلح لهذه المؤسسة قد لا يصلح للمجتمع المحيط بها.

إدارة تطبيق اللوائح والقوانين والمدير المعاصر ومستشفى الغد

Law and Regulation Application Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow مهارات تطبيق اللوائح والقوانين والمدير المعاصر:

Law and Regulation Application Skills Management And Contemporary Manager

إن دور المدير المعاصر في تطبيق اللوائح والقوانين يقتضي منه أن يعرف عن القوانين

المنظمة ومعرفة الأضرار التي قد تنشأ عن عدم التطبيق سواء كانت الأضرار مادية أو معنوية.. منظورة أو غير منظورة.. والالتزام المتبادل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بالقواعد العامة والقرارات السبادية التي تخص المصالح المشتركة للطرفين.. والمشاركة المجتمعية في وضع اللوائح والقوانين الداخلية والخارجية للمؤسسة واتباع الأسلوب العلمي في إبداء الآراء فيها وإيضاحها والعمل بها.

معوقات مهارات إدارة اللوائح والقوانين

Law and Regulation Application

Management Shortcomings

القانون قيد إداري على المؤسسة

Institutional Administrative

Law Enterprise Shortcomings

وهي العوامل التي تنتج عنها سلبيات في تطبيق اللوائح والقوانين "القانون قيد إداري على المؤسسة" بمعنى أن يصبح القانون أو الاحتجاج به قيد على العملية الإدارية الإنتاجية والخدمية التنفيذية وتتمثل هذه العوامل في:

- معوقات شخصية.. اللامبالاة..

التبرم Personal Shortcomings..

Indifference.. Non Obey able

الشعور باللامبالاة من العاملين وعدم الثقة في القيادة التي تطبق الجزاءات.. وإحساسهم بعدم الحيدة في التعاملات وإسناد الأمور إلى أهل الثقة دون أهل الخبرة.. والإصصات لآراء المفرطة والهدامة دون فتح الأبواب وسعة الصدر للتقدم والبناء.. والتعامل مع النص مجرد دون الإحساس بروح النص وتطبيقه.. أو عدم فهم ما وراء النص والتطبيق الحرفي له.

- معوقات إدارية.. المفاهيم الخاطئة

- التطبيق الحرفي Administrative

Shortcomings.. Misconceptions

والقوانين بروح القانون لا بالنصوص الجامدة لأنها أول ما تعني بالصميل (المريض) فباتها لابد وأن تضمن له حقوقه العلاجية والإسماية.

كما وأن مستشفى الغد في ترتيب وتنظيم العلاقات بين أفراد القوى العاملة الصحية وبعضها.. وبينها وبين رلاستها.. كما وأن مستشفى الغد في ترتيب علاقاتها الخارجية مع المؤسسات الأخرى والهيئات الإدارية الأعلى والمؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.. كل ذلك يجعل مستشفى الغد تخضع لإطارات قانونية متعددة من قاتون حماية الإنسان.. إلى القوانين واللوائح النقاية.. إلى لوائح وقوانين القطاعات الصحية.. والتي تعني كلها بأصول التعامل مع المريض وفريق تقديم خدمات الرعاية الصحية بما يرضي الله عز وجل .

ولذلك بقدر ما على مستشفى الغد من خطوات واسعة نحو التقدم والتطوير فاتها تكون مقيدة باللوائح والقوانين إذا لم تطبق بمهارة واحتراف في نفس الوقت بما يضمن لكل فرد مكاتنه وحقوقه وأداء ما عليه من التزامات وواجبات.

تنمية مهارات إدارة اللوائح والقوانين في منظمات الأعمال

Law and Regulation Application
Management Skills Development
(البرامج التدريبية التنموية)

Development Training Programs

من خلال البرامج التدريبية لإحاطة العاملين بالمؤسسة أو المنظمة على كافة المستويات الإدارية باللوائح والقوانين المنظمة لأعمال وعلاقات ومعاملات المؤسسة أو المنظمة الداخلية والخارجية.. وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية التالية:

- إدارة اللوائح والقوانين وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.

المعرفة التامة سواء القوانين العامة أو الخاصة المعرفة التي تجعله قادر على مناقشة المسؤولين عن تطبيق القانون.. أو على الأقل تجعله قادراً على الفهم والقدرة على الاستيضاح أو الاستفسار عن تفعل هذه القوانين.. ولا يعيب المدير المعاصر أن يراجع نصوص القوانين مع المسئول عن العرض عليه قبل أن يوقع على قرار إداري أو أمر إداري تنفيذي أو على جزاء لأحد العاملين.. كما وأن هذه المعرفة تكسب المدير المعاصر صفات القيادة من حيث القوة والحزم والجدية مما يساعد على احترام العاملين لشخصيته وتنفيذ قراراته برضا وقبول وبحب خاصة إذا ما اقترن هذا التطبيق بسلوكيات الشفقة والرحمة والتعاطف دون الإخلال بالواجبات والمسئوليات.

وإن تطبيق اللوائح والقوانين هو الإطار الذي يعطي للمدير المعاصر بمقتضى سلطته أن يصدر الأوامر لمؤوسيه كوسيلة لتحويل بنود الخطط إلى أعمال تنفيذية وكإجراء على المؤوس تنفيذ لأنه صادر من السلطة الرسمية في إطار قانوني موجهاً للتحفيز قبل أن يكون محدداً للثواب والعقاب.

ولذلك أصبحت مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين مهارة لازمة للمدير المعاصر الذي يجب أن يدرك أنه لا يعمل منفرداً ولا يعمل بعيداً عن البيئة المحيطة الداخلية والخارجية.. ولأنه يجب أن يدرك أن اللوائح والقوانين إنما وضعت لتنظيم العلاقات والأعمال في إطار صحيح ووضعت كذلك لحماية الأفراد والمؤسسات في إطار ضمان الحقوق لكل الأطراف المعنية والعاملة في المؤسسة.

مهارات تطبيق اللوائح والقوانين
ومستشفى الغد:

Law and Regulation Application Skills
Management And Hospital Tomorrow
مستشفى الغد كمؤسسة أو منظمة أعمال
خدمية.. أول من ينطبق عليه مفهوم تطبيق اللوائح

اللوائح والقوانين الجديدة أو التعديلات التي تطرأ على القوانين الممارسة.. وهذه دورات تخصصية للعاملين بإدارة الشؤون القانونية والإدارة العليا على مستوى المؤسسة.

إدارة تطبيق اللوائح والقوانين
تنمية المهارات الإدارية المجتمعية

Social Administrative Law and Regulation Application Skills Development

- دورات برامج اللقاءات القانونية المنتظمة Continuous Legal Meetings Programs بين قيادات أفراد المؤسسة أو المنظمة أو القطاعات الرئاسية لتبادل الآراء حول ظاهرة من الظواهر الإدارية المرتبطة بتنفيذ قانون.. وإبداء الإيجابيات والسلبيات المحلية الناتجة عن هذا التطبيق ورفع التوصيات الصادرة من اللقاءات وما تم فيها من مناقشات إلى الجهة الإدارية الأعلى لبحث إمكانية تطبيق هذه التوصيات أو القرارات.

- دورات برامج اللقاءات القانونية المؤسسة Institutional Legal Meetings Programs بين المؤسسة أو المنظمة والمؤسسات والمنظمات المماثلة وذات الصلة من أجل بحث إنشاء وتشغيل شبكة معلومات قانونية تتوافر بها كل القوانين العامة والخاصة والتي تنظم العلاقات والارتباطات بين هذه المؤسسات أو المنظمات تحت مظلة القوانين الحاكمة للدولة دون تفریط أو إفراط في التطبيق أو دون التخلي عن المسؤولية أو التشدد في التطبيق.

- إدارة اللوائح والقوانين وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة اللوائح والقوانين وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

إدارة تطبيق اللوائح والقوانين
تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Law and Regulation Application Management and Personal Administrative Skills Development

- دورات البرامج التعريفية Orientation Programs.. بالقرارات الإدارية واجبة النفاذ وتخص المصادر بشأنهم هذه القرارات للإحاطة عن السند القانوني وأساليب التنفيذ وكيفية المتابعة والتقييم والمحاسبة على الإنجاز.
- دورات برامج مشاركة العاملين Employee Participation Programs وهي الدورات المنهجية المنظمة في إعداد اللوائح الداخلية التنظيمية للإدارات الخدمية التنفيذية.. وهي تخص إدارات خدمية بذاتها وخاصة عند الإنشاء أو عند التقييم الدوري للوائح المعمول بها كل فترة زمنية.

إدارة تطبيق اللوائح والقوانين
تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Law and Regulation Application Management and Organizational System Administrative Skills Development

- دورات البرامج التطبيقية Applied Programs.. للوائح والقوانين على مستويات إدارية متدرجة حسب ارتباطات وعلاقات الإدارات الخدمية التنفيذية التي يعمل بها المتدربين.
- دورات البرامج التقييمية ودراسة المقترحات Evaluation and Proposals Study Programs.. بشأن

- إمكانية المشاركة في وضع اللوائح والقواعد المنظمة للعمل داخل المستشفى من خلال فهم القانون وربطه بمتطلبات التطبيق.

وإن تنمية المهارات الشخصية في تطبيق اللوائح والقوانين بالمستشفى يرسخ المفاهيم الإدارية أنه أمر يتحقق به أهداف ومصالح كل الأطراف المعنية بالإنتاج أو تقديم الخدمات وتوحيد جهودهم في مسار أو مسارات واحدة متجانسة بأسلوب التعاون والتنسيق بينهم للعمل كفريق دون تعارض شخصي أو اجتماعي أو إداري.

- تنمية المهارات الإدارية.. تطبيق اللوائح والقوانين العامة والصحية المهنية:

Administrative Legal Skills.. General Professional Health laws and Regulations Application

- المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.. وفي نفس الوقت الحزم والرقابة على الالتزام بها.
- توفير مكتبة قانونية وثقافة عامة بالمستشفى.
- وضع اللوائح والقوانين التخصصية المنظمة للعمل بحيث كل تخصص يخضع للوائح والقوانين العامة للمؤسسات والمنظمات/ المستشفيات وفي نفس الوقت له اللوائح الداخلية الخاصة بالمنظمة للعمل بداخله حسب نشاطه.
- الإعلان عن اللوائح والقوانين في نطاق واضح بحيث يطعمها جميع الأفراد وخاصة العاملون الجدد وعند استلامهم للعمل.

وإن تنمية المهارات الإدارية في تطبيق اللوائح والقوانين بالمستشفى يؤكد على أنه أمر حيوي لاستقرار علاقات التنظيم الإداري الطبي محور التكامل بين التخطيط الصحي والتنفيذ

المنظور التطبيقي

تنمية مهارات إدارة اللوائح والقوانين

Administrative Law and Regulation Application Skills Development in Hospitals Applied Perspective

بأخذ الاتجاه السائد حالياً في تطبيق اللوائح والقوانين في المستشفيات بأهمية خاصة تحت محددات ثلاثة.. الأولى أن خدمات المستشفيات لا يجب أن يشوبها أي خطأ مهني.. والثانية أن خدمات المستشفيات يجب أن يحاسب عليها المسئول عن تقديمها إن أصاب أو أخطأ.. والثالثة أن خدمات المستشفيات في ارتباطها المجتمعي تحتاج إلى مرونة في تطبيق حتمية القوانين التي تخضع لها المستشفى من القوانين والأحكام العامة والقوانين والأحكام الخاصة والقوانين والأحكام المحلية الإقليمية أو الدولية العالمية.

ولذلك قد اتجه الإداريون والمهتمون بإدارة المستشفيات في الأخذ بأساليب تنمية مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين كما في المنظمات والمؤسسات غير الصحية.. وقد تفوقت هذه الأهمية في العصر الحالي نظراً لقواعد الضبط والربط والالتزام والمسئولية التي يجب أن تتوافر في القائمين على خدمات المستشفيات.. وذلك بعدد دورات تدريبية تنموية للمهارات الشخصية والإدارية والمجتمعية في التعرف على القوانين وكيفية تطبيقها.. وتشمل :

- تنمية المهارات الشخصية.. تطبيق اللوائح والقوانين العامة والصحية المهنية:

Personal Legal Skills..General Professional Health laws and Regulations Application

- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- فهم ما وراء المادة القانونية (روح القانون) وتطبيق ذلك والبعد عن التطبيق الجامد والحرفي للوائح والقوانين.

- سند اللوائح والقوانين الداخلية بما يتوافق مع الأعراف والتقاليد الاجتماعية وعدم التضارب معها.

وإن تنمية المهارات الاجتماعية في تطبيق اللوائح والقوانين بالمستشفى يؤكد على الارتباط المجتمعي ضرورة في التوجه نحو التماثل والتكافؤ والقرشيد المهني الإنساني وتفعيل الارتباط المؤسسي الاجتماعي في نصوص اللوائح الداخلية التنظيمية دون تمسك حرفي بالبنود القانونية أو الميل إلى التعقيدات البيروقراطية في التنفيذ التي تؤثر على القدرات الابتكارية والطموح والإنجاز لدى العاملين ومردود ذلك على الخدمات الصحية المجتمعية.

العلاجي من إعداد التنظيمات وتحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات والصلاحيات وتحديد الإجراءات والعمليات والبرامج الزمنية لتحقيق أهداف المستشفى .

• تنمية المهارات الاجتماعية.. تطبيق اللوائح والقوانين العامة والصحية المهنية:

Social Legal Skills.. General Professional Health laws and Regulations Application
- التوافق بين اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المستشفى والقوانين العامة للمؤسسات والمنظمات والدولة بصفة عامة.

دعم القيادات في القدرة
على الاعتماد بالذات
الشخصية الإنسانية .. في
مصادقية وتماسك وفعالية
الأداء، والذي يحقق الإنجاز
بالبطاقة الأفضل والخبرة
الأكفأ والخدمات المتميزة.

المدخل الثامن والخمسون

إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية

CLINICAL MEDICAL MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية المحددات التعريفية

- إدارة المهارات الطبية.. اتصالية سلوكية بين طرفي الخدمة التي تقدمها المستشفى.. وتتمثل في نجاح تحقيق أهداف المستشفى ورضا المستفيدين من الخدمات .
- إدارة المهارات الطبية.. تلزم المدير المعاصر والمرومين من القوى العاملة الصحية المهنية والفنية والإدارية بتكامل منظومة الخدمات الطبية/الصحية التي تقدمها المستشفى.
- إدارة المهارات الطبية.. تحتوي على جزء تخصصي منها يقوم بإدائه القوى العاملة الصحية المهنية في علاقة ثلاثية طبيب ومريض وممرضة يطلق عليها إدارة المهارات الإكلينيكية - المبررية وتلزم لتحقيق أقصى رعاية صحية للمريض.
- إدارة المهارات الطبية.. تتحقق فعاليتها بتدعيم مهارات الإجابة والاستجابة ومهارات التغذية المرتدة.
- إدارة المهارات الطبية.. تتجه نحو نجاح تقديم الخدمات الطبية بمستوى الجودة المرغوبة في مقابلة احتياجات المستفيدين من خلال الوظائف الشخصية والوظائف الإدارية والتكامل الخدمي والمهني والبيئي .
- إدارة المهارات الطبية.. تأخذ بالجانب الإيجابي في توطيد العلاقة بين القوى العاملة الصحية والمرضى.. والجانب السلبي في سوء العلاقة بين القوى العاملة الصحية والمرضى.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في المحددات الشخصية والإدارية والاجتماعية لمهارات الإجابة والاستجابة والتغذية المرتدة.
- إدارة المهارات الطبية.. احتياج للمدير المعاصر سواء كان من الهيئة الطبية أو من غيرها.. تمكنه من فرص كثيرة تحقق نجاح إدارته والارتفاع بمستوى الخدمات الصحية/الطبية التي تقدمها المستشفى.

مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية المحتوى العلمي

- أهمية إدارة المهارات الطبية:
- المهارات الطبية - المهارات الإكلينيكية.
- مهارات الإجابة والاستجابة.. التغذية المرتدة.. الفاعلية والكفاءة.
- وظائف إدارة المهارات الطبية:
- الوظائف الشخصية.. التكامل المهني.
- الوظائف المؤسسية.. التكامل الخدمي.
- الوظائف الاجتماعية.. التكامل البيئي.
- مقومات إدارة المهارات الطبية:
- إيجابيات الاتصالات الشخصية السلوكية.
- (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- معوقات إدارة المهارات الطبية:
- سلبيات الاتصالات الشخصية السلوكية.
- (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- مهارات إدارة المهارات الطبية.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية إدارة المهارات الطبية.. في المنظمات الصحية.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية الإدارية.. النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية إدارة المهارات الطبية في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الطبية الشخصية.. الطبية الإدارية.. الطبية الاجتماعية.

مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية المحددات التعريفية

- إدارة المهارات الطبية.. في مستشفى الغد جزء من منظومة المهارات الإدارية التي تلزم نجاح المستشفى في تحقيق أهدافها كمحطة جماعية متكاملة لتطبيق هذه المهارات على مستوى القيادة والمؤسسة والعاملين والمتعاملين في البيئة الداخلية والخارجية.
- إدارة المهارات الطبية.. في المنظمات الصحية تتحقق وظائفها بعقد الدورات التدريبية التنموية على مستوى ومشاركة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والإدارة الإشرافية والتي تحدد المحتوى العلمي لها لتغطية تنمية مهارات الإجابة والاستجابة الإيجابية والتغذية المرتدة الإيجابية بتحديد المستوى التدريبي المطلوب للتنمية الإدارية الشخصية والإدارية النظامية والتنظيمية والإدارية المجتمعية.
- إدارة المهارات الطبية.. المنظور التطبيقي لها في المستشفى هو الدعمة الرئيسية لضمان تقديم الخدمات الصحية/الطبية للمستفيدين منها والمجتمع المحيط بمستوى عال من الجودة.. وتأخذ البرامج التدريبية بالمحتوى العلمي الذي يحقق هذه الأهداف الحيوية والمهمة للمستشفى بمحددات ترسيخ مفاهيم إدارة المهارات الطبية علماً وتطبيقاً على المستويات القيادية والمرومين المختلفة بالتوجه التنموي الشخصي والإداري والمجتمعي.

مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية المحددات التعريفية

- إدارة المهارات الطبية.. المنظور التطبيقي في المستشفى يهتم بتوفير عوامل ضمان تحقيق هذه المهارات بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات التوازن الطبي الإداري.. المسؤولية تجاه الملكية للحقوق مقابل الأداء.. تبادل الأدوار في تحقيق المصالح.
- إدارة المهارات الطبية.. في المستشفى يكتمل نجاحها بتطبيق المهارات الإكلينيكية السريرية التي تعمل على توطيد العلاقة الثلاثية بين الطبيب والمريض وهيئة التمريض والتي تتوجه بالمحتوى العلمي نحو أطرافها الثلاثية بتدعيم الدور الاتصالي بينهم ولكل منهم كمرسل ومستقبل.

مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية

CLINICAL MEDICAL MANAGEMENT SKILLS

فكلاهما من المهارات العالية الخاصة بتشخيص المشكلات والمواقف المتعددة أو الحرجة المصاحبة للمظاهر والأعراض سواء كانت فردية جماعية مجتمعية.. وكلاهما يلزمه التقليل والتعقيد داخل المشكلة وتحديد المتغيرات التي تنطوي عليها والكشف عن العوامل المؤثرة فيها وعلاقات التشابك والتفاعل بينها وتحديد نطاقها والأطراف المعنية والمتأثرة بها سواء من داخل أو خارج المؤسسة أو المستشفى.. وهكذا فإنه يلزم على القائمين على توظيف الإدارات الطبية لصالح المستفيدين منها الإلمام بالمحددات الإدارية لعلاج وحل المشكلات.

وإجمالاً فإن إدارة المهارات الطبية على المستوى المؤسسي هي إدارة عليا تهتم وتوجه وتسيطر على كل الإدارات الخدمية التنفيذية وتتواجد في كل جزء من الخدمات التي تقدمها.. وذلك بهدف تحقيق أهداف المستشفى العلاجية والوقائية والبيئية والتدريبية والبحثية.. لأن تحقيق أي هدف من هذه الأهداف المؤسسية في المستشفيات لابد وأن يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمهارات الطبية وإلا تغيرت اتجاهات وتوجهات هذه الأهداف وأخذت منحني بعد أو قد يبعد عن الهدف الرئيسي والتوجه الأساسي للمستشفى في تحقيق أقصى مستوى من الرعاية الصحية للمواطنين والمشاركة الوطنية المحلية والإقليمية والدولية في دعم "حقوق المواطن الصحية" Health Citizenship Rights.

وإن المهارات الطبية تستلزم التحلي بجزء كبير من السلوكيات الإيجابية الشخصية والتفاعلية والإدارية.. من أجل تحقيق الإشباع والاستقرار لكل الأطراف المعنية بتقديم هذه الخدمات وصولاً إلى المتعة والرفاهية في طلب الخدمات وتنفيذها على المستوى الفردي والمجتمعي.. ومن هذه السلوكيات الشخصية Personal Behavior.. الاهتمام.. البقطة.. الفهم.. الاستحسان.. التشجيع.. التعاطف.. الانتباه.. التجاوب.. ومن هذه السلوكيات التفاعلية Interacting Behavior.. التناوب.. اختيار الألفاظ والكلمات.. الثقة.. الكياسة.. اللباقة.. التركيز.. سرعة التفكير.. التواصل.. ومن هذه السلوكيات

أهمية إدارة المهارات الطبية

Medical Management Importance

قد يتراءى للبعض عند التحدث عن إدارة المهارات الطبية Medical Skills أنها مهارات تخصصية وظيفية Professional Skills للهيئة الطبية فقط.. أو هي المهارات الإكلينيكية السريرية Clinical Skills.. وذلك يخالف ما درج عليه المهتمين بهذا المجال.. إذ جاءت المهارات الطبية لتشمل مفهوماً أوسع ومعرفة أشمل.. لتعني "أنها المهارات التي تؤكد الارتباط الوثيق والعلاقات الرشيدة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها من أجل تحقيق جودة الخدمات الصحية المقابلة للاحتياجات الفعلية.. وهي إذا احتياج لكل وظائف وفئات ومستويات القوى العاملة الصحية بالمستشفى.. وهي علاقة تبادلية بين طرفين كل طرف يساعد الآخر.. وكل طرف يحصل على النتيجة التي يرغبها.. في إطار تحقيق الأهداف المؤسسية والتخصصية للمؤسسة أو المنظمة وإدارتها المختلفة.

وتحديداً فإن المهارات الإكلينيكية Clinical

Skills تقتصر على المستوى المهني الطبي فهي علاقة ثلاثية بين طبيب ومريض وممرضة تهدف إلى تحقيق احتياجات كل الأطراف.. وهي عصب الخدمات التي تقدمها المستشفى.. وهي تعد أيضاً جزءاً مهماً من المكون الرئيسي لإدارة المهارات الطبية.. وهي تمارس في كل الخدمات الطبية سواء الأساسية أو المعاونة أو التخصصية.. وغالباً ما يطلق عليها المهارات المهنية Professional Skills.. وهي تشارك المهارات الطبية في تحقيق أهداف المستشفى.. وذلك بخلاف المهارات الإدارية الطبية Administrative Medical Skills التي تلزم المدير المعاصر في مستشفى الغد لتسيير العمل الطبي/الصحي مستخدماً المصطلحات الطبية والصحية.. وهي ما يطلق عليه باللغة العلمية الدارجة المهارات الطبية الإكلينيكية

Clinical Medical Skills Management

وهذه المهارات الطبية الإكلينيكية في العلوم الطبية هي الصورة المتمثلة والمتطبقة لمهارات التشخيص Diagnostic Skills في علوم الإدارة..

دون الخروج عن الموضوع المحدد ويمكن من الحصول على جزء أو أجزاء مفيدة من المعلومات وتستخدم على أدوات الاستفسار كيف ومن ومتى وأين أو كيف غالبا وكم مرة.

- الأسئلة التوضيحية.. Clarifying Question تعمل على الحصول على تفسير واضح بما لم يكن مفهومًا أو متعارفًا عليه.. ويغطي استكمال المعلومة التي تفرض الإجابة التفصيلية الواضحة من الأسئلة المقترحة.. وتستخدم غالبًا أدوات الاستفسار حدد وكيف وحدد ما المقصود وحدد متى.

- الأسئلة التأكيدية.. Confirmation Question تعمل على الحصول على التأكيد على تفهم المعلومة وتوضيح التفسيرات والتلويحات المتعلقة بها وحذف سوء الفهم عن استعمال مصطلحات أو لغات غير معروفة.. وتستخدم غالبًا أدوات الاستفسار التي تفرض الإجابة عليها بنعم أو لا.

• مهارات التغذية المرتدة:

Feed back Skills

وهي من أهم المهارات الاتصالية المستخدمة على المستويات الإدارية المختلفة خاصة مستوى الإدارة العليا في المؤسسات والمنظمات التي تحتاج لاستخدام التغذية المرتدة وصولاً إلى التقييم الموضوعي الذي يحدد الاحترافات والإقدام على اتخاذ القرارات لعلاجها أولاً بأول ويتم التعامل معها بأسلوب تقييم نظري أو عملي.

- التقييم النظري للتغذية المرتدة.. Theoretical Feed Back ويشمل تقييم نظرية حديثة أو بدائل مختارة أو حلول بديلة أو تقييم أفكار واقتراحات.. كما تساعد التغذية المرتدة على تقييم الآراء البناءة وعدم إجهاضها مبكراً.

- التقييم العملي للتغذية المرتدة.. Practical Feed Back ويشمل تقييم التصرفات والسلوكيات والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية أو السلبية التي تظهر في موقف أو حدث أو عند استخدام جهاز حديث أو عند مراقبة أو مشاهدة تجربة إكلينيكية.

الإدارية Administrative Behavior .. التطور.. التحديث.. المسؤولية.. تنفيذ الأوامر.. اكتمال الحقائق.. تحديد المواقف.. مواجهة التحديات.. تجنب الفجوات الإدارية بين الإدارة العليا والمستويات الإشرافية والتنفيذية.. تحويل الجماعات الغير رسمية إلى مجموعات عمل رسمية.

هذا ويتم تحقيق هذه السلوكيات من خلال المهارات الاتصالية Communication Skills بأنواعها المختلفة والتي تحدد بشكل قاطع وسائل وأساليب ومهارات الاتصالات بين القوى العاملة الصحية - مقدمي الخدمات.. والمرضى - المستفيدين من الخدمات.. ومن هذه المهارات الاتصالية الطبية Medical Communication Skills:

- مهارات الإجابة والاستجابة.
- مهارات التغذية المرتدة.
- مهارات الفعالية والكفاءة.

• مهارات الإجابة والاستجابة:

Answer and Respond Skills

وهي من أهم المهارات الاتصالية المستخدمة على كل المستويات الإدارية الاستراتيجية والمحلية القومية والدولية.. في كل أنواع البحوث والدراسات وباستخدام كافة أساليب المصحح والاستبيان.. وهي ناتج المحدد الأول في مهارات الاتصال وهو السؤال أو الاستفسار الذي يعد على نفس أهمية الإجابة والاستجابة.. فالسؤال الصحيح في الوقت الصحيح يحدد نوعية المعلومة الصحيحة وكيفية الحصول عليها ومدى تفهمها والعمل بها بإفادة واستفادة.. فالسؤال الصحيح.. يقابله إجابة إفادة.. واستجابة استفادة.. لطرفي التعامل.. وتعتبر هذه المهارة من أهم المهارات الداعمة للمهارات الطبية.

وتتم هذه المهارة باستخدام الأنواع المختلفة من الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة والأسئلة التوضيحية والأسئلة التأكيدية.

- الأسئلة المفتوحة.. Open Question تعمل على الحصول على المعلومة بمحتوى علمي صحيح واستجابة مباشرة سريعة ذات منطوق أوسع.. وتستخدم غالبًا أدوات الاستفسار ماذا ولماذا وكيف أو اشرح أو صف.

- الأسئلة المغلقة.. Closed Question تعمل على الحصول على الإجابات المحددة

والتقدير بين أطراف التعامل.. تغطي التغير غير المقصود وغير البناء.

- الوظائف المؤسسية.. التكامل

الخدمي.. Organization

Functions.. Services Integration

زيادة كفاءة الأداء عن التوقعات.. القدرة

على مواجهة التحديات.. المشاركة في

تحديد التوقعات المستقبلية.. تدعيم

مساعدة الآخرين لنجاح العمل.. التوازن

بين ما يمكن تحقيقه وما يمكن تحسينه.

- الوظائف المجتمعية.. التكامل

البيئي.. Social Functions..

Environmental Integration تغطية

جزء كبير من الفراغات المهنية والفجوات

الإدارية.. الوعي بالدروس المستفادة

وأوجه القصور في العمليات الخدمية

السابقة... إرتباط الجهود بالتحسينات

المطلوبة.. بناء جسور الثقة بين أطراف

التعامل المهني والإداري.. التوازن بين

حصر السلبيات والإيجابيات في الأداء

المجتمعي والتفاعل بينهما.

■ مقومات إدارة المهارات الطبية:

Medical Management Foundations

إيجابيات مقومات الاتصالات الشخصية

السلوكية

Personal Behavioral Communications

يعني ذلك إيجابيات الإجابة والإستجابة

والتغذية المرتدة.. في توطيد العلاقات بين

المستفيدين ومقدمي الخدمات وهي تلك العوامل

والمؤثرات التي تصل بالمهارات الطبية وما

يستتبعها من إجراءات ونتائج خدمية إلى مستوى

القبول وهي محصلة إيجابية بين المهارتين

الأساسيتين في توطيد العلاقات الاتصالية بين

القوى العاملة الصحية والمستفيدين من

الخدمات Health Manpower and

Beneficiaries Communication وتمثل في:

- مقومات شخصية.. Personal

Foundations.. Answer and

Response - Feedback في توطيد

العلاقات الشخصية بين مقدمي الخدمات

والمستفيدين منها.. في عناصر الإجابة

والاستجابة بعيداً عن العواطف والمشكلات

الشخصية.. الإجابة والاستجابة على قدر

من يسأل وعلى قدر السؤال.. الإجابة

• مهارات الفعالية والكفاءة:

Medical Skills Effectiveness

من خلال تحقيق مهارات الإجابة والاستجابة

ومهارات التغذية المرتدة تصل المهارات الطبية إلى

فعالية الإرشاد والتوجيه والنضج لمستخدمي

الخدمات.. وكفاءة تنفيذ القرارات والتعليمات

والأوامر لمقدمي الخدمات.. والتي يحدد لها

الوسائل التنفيذية التالية:

- تشجيع الاجتماعات Meetings الدورية

بين الفئات ومستويات القوى العاملة

بالمستشفى.. وتشجيع الاجتماعات

التنسيقية والتقييمية للأعمال التي أنجزت

من خلال اللجان المختلفة.

- تحليل بيانات الاستقصاء Questioner

Data الواردة من مستخدمي الخدمات

ومقدميها والمجتمع المحيط ومناقشة

نتائج التحليل معهم.

- تحديد الأدوار والعلاقات الشخصية

Personal Roles and Relations

Ships خاصة للشخصيات مفتاح الخدمات

في الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية

الطبية.. وتوعية الجميع People

Awareness قيادات ومروسين بأهمية

المهارات الطبية في إنجاز العمل الجماعي

- تغيير وتكييف الوسائل التنفيذية

Executive Methods Change and

Adaptation بين الحين والآخر لتلائم

القائمین بتنفيذها والمواقف التنفيذية.

■ وظائف إدارة المهارات الطبية:

Medical Management Functions

تحقق المهارات الطبية الوظائف التكاملية

الخدمية والمعنوية والبيئية كمحصلة ونتيجة

وتفاعل جموع المهارات الإدارية والطبية.. وتعمل

هذه الوظائف على نجاح الخدمات التي تقدمها

المستشفى بتقديم أقصى مستوى من رعاية صحية

لتطابق احتياجات المستفيدين.. وتشمل التكامل

الخدمي والتكامل المعنوي والتكامل البيئي.

- الوظائف الشخصية.. التكامل

المهني.. Personal Functions..

Moral Integration.. الترغيب في

حسن الأداء.. إضافة قيمة للعمل الفردي

والجماعي.. القدرة على تغير الأفكار

والإجراءات.. الارتقاء بالسلوكيات

القطرية والمكتسبة.. تحقيق القبول

والاستجابة السريعة.. الإجابة والاستجابة تحت مؤثرات الغضب.. التغذية المرتدة في السلوك السلبي لعدم الارتياح الشخصي والصراع المهني.

- معوقات إدارية.. Administrative Shortcomings.. Answer and Response Feedback.. سوء العلاقات المؤسسية.. في عناصر الإجابة والاستجابة وكثرة الشكوى المتكررة.. الإجابة والاستجابة من شخص غير مسئول أو عن معلومة غير واقعية أو غير واضحة.. الإجابة والاستجابة باستخدام طريقة واحدة للسؤال والإصرار عليها.. الإجابة والاستجابة عن معلومة غير مطلوبة باستخدام سؤال جزئي غير متكامل.. التغذية المرتدة باستخدام إجراءات غير مطابقة لتحقيق الأهداف.

- معوقات اجتماعية.. Social Shortcomings.. Answer and Response Feedback.. سوء العلاقات الاجتماعية.. في عناصر الإجابة والاستجابة وعدم القناعة لنقص المعلومات والاعتماد على ما هو متاح.. التغذية المرتدة من نتائج الأداء بسلوك خارج عن المألوف والمعروف.. التغذية المرتدة عن الأفكار المتضاربة في غياب التخطيط المنتظم.. التغذية المرتدة بالحصول على المعلومة غير المتكاملة والتردد في التبليغ.

والاستجابة بالثقة في الحصول على المعلومة المطلوبة.. التغذية المرتدة القابلة للتعرف وليست المبهمة.

- مقومات إدارية.. Administrative Foundations.. Answer and Response - Feedback توطيد العلاقات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارات الخدمية التنفيذية.. في عناصر الإجابة والاستجابة المدروسة المحددة الصحيحة.. الإجابة والاستجابة باستخدام أكثر من طريقة للسؤال.. مفتوحة أو مغلقة أو توضيحية أو تأكيدية.. التغذية المرتدة المحددة الموعد وعدم إطلاقه.. التغذية المرتدة الفورية وليست الآجلة.. التغذية المرتدة المحددة ليست على الشبوع.

- مقومات اجتماعية.. Social Foundations.. Answer and Response - Feedback توطيد العلاقات المجتمعية المؤسسية الصحية والخدمية الآخر.. في عناصر الإجابة والاستجابة تعمل على تأكيد فهم واستيعاب مقدمي الخدمات لمعنى اتحاد العلاقة بينهم وبين الجمهور الخارجي ومستخدمي الخدمات.. واتحاد العلاقة بين المؤسسات الصحية وغير الصحية.. التغذية المرتدة المؤكدة على القيم الإيجابية في مسيرة إنجاز الخطط العلاجية.

المهارات الطبية والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

Medical Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow

• المهارات الطبية والمدير المعاصر:

Medical Skills Management And Contemporary Manager لأن المدير المعاصر في المستشفى هو قائد مدير وليس مدير قائد وهو غالباً ينتمي إلى الهيئة الطبية وقد ينتمي إلى الهيئة الإدارية في بعض المستشفيات.. ولأنه في معظم الأحيان لابد وأن يتصف بالسمات القيادية.. ويطبق عليه ثلاثية الاختيار الأفضل من التأهيل والاحتراف والتفرض.. فإن تحديد مستوى الإمام والأداء للمهارات الطبية لدى العاملين Employee Medical Skills Performance Level Determinants

معوقات إدارة المهارات الطبية:

Medical Management Shortcomings

سلبيات معوقات الاتصالات الشخصية السلوكية Personal Behavioral Communications ويعني ذلك سلبيات الإجابة والاستجابة والتغذية المرتدة والتي يتنسب عنها سوء العلاقات بين المستفيدين ومقدمي الخدمة.. وهي تلك العوامل والمؤثرات السلبية التي تعوق المهارات الطبية عن تحقيق النتائج الخدمية المرجوة أو تحقيقها على مستوى غير مقبول وهي تعوق المهارتين الأساسيتين بتواجد سوء العلاقات الاتصالية بين القوى العاملة الصحية والمرضى.. وتتمثل في:

- معوقات شخصية.. Personal Shortcomings.. Answer and Response Feedback.. سوء العلاقات الشخصية.. في عناصر الإجابة

للمنظمة.. وذلك بتحديد مستوى الإلمام والأداء للمهارات الطبية لدى إدارة المستشفى Hospitals Medical Skills Performance Level Determinants .. ويعطي ذلك فرصة أكثر لنجاح المستشفى في تقديم الخدمات وتحقيق أهدافها من حيث الدورة التعريفية لتلائم إحتياجات كل فئة وكل مخصص ولكل زمن من عمر المستشفى.. وهي في معظمها دورات تدريبية منهجية منتظمة تخضع للأسس والمبادئ والركائز الإدارية في إعداد الدورات التدريبية.. وهي غالباً ما تتصف بالدورات التدريبية الإدارية كونها تعقد على مستوى الإدارات الخدمية بالقطاعات الصحية المختلفة .

- على مستوى القيادة.. تطبق المهارات الإدارية التنظيمية ومنها تلك المهارات التي تكتسب بالتعليم الفردي والمزاملة والتعليم الجماعي وممارسة عمليات الفهم والاستيعاب وتجميع عناصر المعرفة المعلوماتية.
- على مستوى المؤسسة.. تطبق المهارات الإدارية النظامية ومنها تلك المهارات التي تتحقق بالتوجيه الصحيح في الوقت الصحيح وتنمية الابتكار الإبداعي والريادة.
- على مستوى العاملين.. بتطبيق المهارات الإدارية الشخصية ومنها تلك المهارات التي تتحقق بالتوجه السلوكي والرقابة السلوكية والتحفيز السلوكي للقوى العاملة الصحية .
- على مستوى البيئة الخارجية.. بتطبيق المهارات الإدارية الاجتماعية ومنها تلك التي تتحقق بتقوية الروابط الاتصالية وحسن العلاقات التكاملية بين المتعاملين مع المستشفى من كافة المستفيدين مثل المرضى وأسرهم وأفراد المجتمع والموردين.

وفي مستشفى الغد يكون المدير المعاصر متفهماً لدور إدارة المهارات المهنية الفنية الإدارية بين كل العاملين والمتعاملين معه.. وذلك مع الإهتمام والتركيز على تنمية المهارات الإكلينيكية Clinical Skills أو ما يطلق عليه تنمية المهارات السريرية Patent - Bed Skills .

تحت قيادته تعطي فرصة أكثر لنجاح إدارته ولنجاح المستشفى التي يديرها من حيث:

- أن تحديد مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يعطي صورة واضحة عن تقييم الجهود الجادة لتحقيق الأهداف .
- أن تحديد مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يعكس مدى قدراتهم على التعرف على توقعات الآخرين.
- أن تحديد مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يساعد على بناء علاقات عمل قوية.
- أن تحديد مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين تمكن من تطبيق الأسس العادلة في التحفيز.
- أن تحقيق مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يبني جسور الثقة والاحترام المتبادل بين الجميع.
- أن تحقيق مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يبني أسس كيف يساعد العاملون أنفسهم وكيف يساعدون الآخرين.

ومن هنا يتضح أن إلمام المدير المعاصر بكل التفاصيل الإجرائية التي تعزز المهارات الطبية يساعده على تقديم المساعدة الدائمة وبصفة مستمرة في حل المشكلات الطبية وتقديم الخدمات الطبية بالمستشفى اللائق وقت طلبها .. كما أنه يستفيد منها في التقييم المهني للمرؤوسين العاملين تحت قيادته وتحفيزهم فيجعل العمل في مؤسسته والإنجاز أدق وأسرع والحصول على رضا المستفيدين أعم وأشمل.

• المهارات الطبية ومستشفى الغد:

Medical Skills Management And Hospital Tomorrow

إنه لا يمكن تصور مستشفى الغد بلا مهارات طبية أساسية وفرعية.. تبادلية تكاملية.. بين كل من يعملون بها.. قيادة ومرؤوسين.. مقدمي خدمات والمستفيدين منها.. الوظائف الهيكلية والاستشارية.. المؤسسات الخارجية الطبية وغير الطبية.

ويتأتى ذلك كمحصلة لتطبيق إدارة المهارات عموماً والمهارات الطبية على وجه الخصوص في المستشفى على المستوى القيادي والمؤسسي والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة

المرتدة الإيجابية.. ويتم تحديد المحتوى العلمي لهذه البرامج في الدورات التدريبية المنهجية المنتظمة التالية:

- إدارة المهارات الطبية وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة المهارات الطبية وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة المهارات الطبية وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

تنمية المهارات الطبية تنمية المهارات الإدارية الشخصية

Medical Management and Personal Administrative Skills Development

- تنمية مهارات التعرف على المشكلات الصحية القومية والمؤسسية وجوانبها السابقة واللاحقة.
- تنمية مهارات الخروج بقرارات وتوصيات مبنية على افتراضات صحيحة.
- تنمية مهارات الاختيار الصحيح للحلول وتضييق مجال الحلول الوسطي.
- تنمية مهارات الحواس في حل المشكلات لدى القيادات والمروسين.
- تنمية مهارات الدراسة في اكتشاف نقاط الضعف والقوة الشخصية.
- تنمية مهارات التحفيز مقابل الإنجاز المتميز بميزان رضا العملاء (المستفيدين من الخدمات).

إدارة المهارات الطبية تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية

Medical Management and Organizational System Administrative Skills Development

- تنمية مهارات تجميع البيانات والمعلومات الصحية عن الموقف المطلوب التدخل فيه.
- تنمية تفهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤكد على تحقيق المهام والإنجازات.
- تنمية مهارات التعرف على ما تم أدؤه بكفاءة وما يمكن تحسين أدؤه وصولاً إلى المستوى المطلوب.

تنمية إدارة المهارات الطبية في المنظمات الصحية

Medical Management Skills Development

(البرامج التدريبية التنموية)

Development Training Programs

تعقد البرامج التدريبية التنموية في القطاعات الصحية لهدف تنمية المهارات الطبية في حلقات عمل مشتركة على مستويات ثلاثة.. الإدارة العليا مع الإدارة التنفيذية.. الإدارة التنفيذية مع الإدارة الإشرافية.. الإدارة العليا مع الإدارة التنفيذية والإشرافية.

ويشارك في هذه البرامج مزيج من القوى العاملة الصحية المهنية الطبية والفنية والإدارية.. وتعقد هذه الدورات التدريبية بصفة دورية منهجية منتظمة مع التنوع في البرامج التدريبية والمحتوي العلمي لتوافق كل مرحلة من عمر المستشفى وكل احتياج قائم أو مطلوب.. وبصفة عامة قد يكون البرنامج الأساسي لكل العاملين عند بداية التعيين برنامج موحد "الدورة التعريفية للعاملين الجدد" New Employee Orientation Program ويشمل على عناصر متعددة.. من أهمها التعرف على المهارات الطبية ومدى الاحتياج إليها وكيفية تحقيق وظائفها.

ويفضل مشاركة ذوي الخبرة في هذا المجال ليس بصفة مدربين ولكن بصفة متدربين حتى يمكن تحقيق التدريب القيادي بالمزاملة.. كما يفضل أن يكون هناك جزء تطبيقي في هذه البرامج يختص بممارسة المهارات الطبية في الوظائف المختلفة وتجنب الفصل بين البرامج التدريبية للمهارات الإكلينيكية والتي تخص الهيئة الطبية فقط من تأهيل وتطوير وتحديث الخدمات الطبية الصحية وبين البرامج التدريبية للمهارات الطبية التي يشترك فيها الجميع من أجل تحقيق ثقافة طبية سائدة تحقق الوظائف المختلفة لإدارة المهارات الطبية في المستشفيات.

وتحتوي البرامج التنموية التدريبية لإدارة المهارات الطبية مع تحديد المحتوى العلمي بناء على التوجه الشخصي أو الإداري أو الاجتماعي في كل مستوى من المستويات القيادية المشاركة في الدورة.. وتوجه في برامج تنمية مهارات الإجابة والاستجابة الإيجابية وبرامج تنمية مهارات التغذية

- توحيد اللغة والمفاهيم بين كل العاملين في المستشفى حتى يمكن تغطية الأداء غير الكفاء والقصور في المعلومات التي يحتاجها العاملين.
- الثقة المتبادلة.. بمشاركة الآخرين في المشاعر والسلوكيات والإجماع على الأولويات وإبداء وجهات النظر.
- القدرة على تحليل المآزق والمواقف الصعبة مع الأخذ في الاعتبار المتاح من الإمكانيات الداخلية والخارجية.
- توافر الصفات الفكرية العقلية الذهنية والنضج الفكري والعاطفي .
- المعرفة بالعلوم السلوكية وتطبيقاتها في توطيد العلاقة الثلاثية بين الطبيب والمريض والمرضة.
- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة المهارات الطبية: Administrative Skills.. Medical Skills
 - مهارات تقديم الخدمات الفنية المساندة.. التي تحتاجها الخدمات الطبية في الوقت المناسب وبالكفاءة المناسبة.
 - مهارات توفير احتياجات الخدمات الطبية المساندة.. من التجهيزات والمستلزمات والماليات التي تضمن استمرارية تقديم هذه الخدمات.
 - مهارات الخدمات الإدارية الأساسية.. من الخدمات الهندسية مثل التركيبات والصيانة والإحلال والتجديد لكل من المبنى وتوصيلات القوى والفازات والأجهزة والمعدات والحمة والحاسبات.
 - مهارات الخدمات الإدارية المساندة.. من التوثيق والتسجيل والشئون المالية والعلاقات الاجتماعية وخدمات التسويق الطبي.
 - توحيد الأهداف المؤسسية التي تتناسب والاحتياجات الفعلية حتى يمكن تغطية غموض الأدوار والتكليفات الغير موجهة والخاطئة.
 - التفويض الإيجابي.. بتفويض أفاق جديدة في أذهان العاملين والقيادات.
 - اتخاذ القرارات الصائبة.. في تنظيم عمليات وخدمات التنمية بأنواعها المختلفة مما يسهل كفاية التقارير والتوقيع عليها.

تنمية المهارات الإدارية للمجتمعية

Social Administrative Medical Skills Development

- تنمية مهارات التحديد القطعي للأولويات في الموضوعات المهمة من وجهة نظر المجتمع.
- تنمية مهارات الاستجابة السريعة والجيدة في المواقف المختلفة والاجتماعات والمقابلات الحيوية.
- تنمية مهارات الممارسات الجادة مع الحاجة إلى التغيير ومواجهة المتغيرات الاجتماعية بصفة دائمة.
- تنمية مهارات بناء مناخ بيئي متوازن صحي طبي.. بيئي.. اجتماعي.. إداري.. فني نظامي تنظيمي داخلي وخارجي.
- تنمية مهارات جماعية الأداء من خلال فريق العمل .

المنظور التطبيقي

Administrative Medical Skills Development in Hospitals Applied Perspective

تحتل المهارات الطبية في المستشفى دعامة رئيسية لضمان تقديم الخدمات الصحية/ الطبية للمرضى والمجتمع المحيط.. وهي تعتمد على تحقيق المهارات الإدارية التي تلزم المدير المعاصر في مستشفى الغد بالتكامل الخدمي والمعنوي وصولاً إلى المستوى المقبول للمهارات الطبية.. والمستوى المطلوب للخدمات.. ولذلك فإن المحتوى العلمي للبرامج التدريبية على المهارات الطبية في المستشفى يختص بتحديد محتوى علمي تدريبي أكثر تخصصاً للأهداف التنموية المرغوبة (علاجية وقائية مهنية ببنية إدارية) على المستويات الشخصية والإدارية والاجتماعية على النحو التالي:

• تنمية المهارات الشخصية.. إدارة المهارات الطبية: Personal Skills.. Medical Skills

- مهارات التعامل مع المرضى.. في تجميع معلومات طبية صحيحة تساعد على اتخاذ قرارات علاجية صحيحة بمحددات اجتماعية ثقافية اقتصادية صحيحة .

• تنمية المهارات الطبية.. التوازن
الطبي الإداري للخدمات:
Administrative Medical Balance..

Medical Skills

إن توجه المهارات الطبية للمرضى.. تعني تحديدًا احتياج الخدمة المقدمة إلى مهارات مهنية وفنية وإدارية.. لتقابل متطلبات واحتياجات المرضى والمجتمع.. والتوازن المطلوب بتنمية مهارات العمل الطبي والفني والإداري وإن كان هناك ضرورة توفر المهارات الطبية بنسبة تفوق المهارات الإدارية.. فالمهارات الطبية في تقديم الخدمات هي احتياج تكاملي بنسبة لا تقل عن ٨٠-١٠٠%.. والمهارات الفنية في تقديم الخدمات هي احتياج تكاملي بنسبة لا تقل عن ٦٠-٧٠% حسب الاحتياج الخدمي.. والمهارات الإدارية في تقديم الخدمات هي احتياج تكاملي بنسبة لا تقل عن ٤٠-٦٠% حسب الاحتياج الخدمي:

• تنمية المهارات الطبية.. المسؤولية
العلاجية تجاه الملكية:

Responsibility Versus Ownership ..
Medical Skills

إن نجاح المهارات الطبية تعتمد على القوى العاملة الصحية التي تحتاج إلى عوامل التوعية والتحفيز بما يضمن المشاركات الإيجابية في كل ما يضمن تحقيق الخدمات المطلوبة بكفاءة وكفاءة وفاعلية.. ويتأتى ذلك من خلال تنمية الإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة أو المنظمة - المستشفى.. ومن يديرها ومن يتردد عليها.. والمجتمع المحيط بها حتى يشعر العاملون أن المستشفى هي ملكية خاصة لهم .

• تنمية المهارات الطبية.. ضمان
الحقوق مقابل الأداء:

Rights Assurance Versus
Performance Medical Skills

إن المهارات الطبية يجب أن تؤدي على أكمل وجه حيث تضمن سداد مستحقات المستشفى بأسلوب مباشر وغير مباشر وتصبح مطالبة المستفيدين من الخدمات لسداد المطالبات المالية (الفواتير) أمر سهل وبسيط إذا ما حصلوا على الخدمة الطبية التي يحتاجون إليها حتى وإن لم يتحقق لهم النتيجة الكاملة.. فالأمر بمعنى تقديم الجهود بالتفاني والإخلاص لتحقيق رضا القائمين على الخدمات والمستفيدين منها لتحظى الأعمال والخدمات بالتوفيق.. وذلك مسؤولية إدارية في ضمان حقوق إدارة المستشفى في تطبيق إدارة التحفيز مقابل التوفيق في الإنجاز وتحقيق الأعمال والخدمات بكفاءة واقتدار.. وضمان حقوق مقدمي

• تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة
المهارات الطبية: Social Skills..
Medical Skills

- مهارات التعامل مع المجتمع.. في تأكيد ارتباطات اجتماعية مجتمعية تفيد المريض وعائلته وذويه والمجتمع الذي ينتمي إليه.
- المواصفات والمعايير وتوحيد الاتجاهات في تقديم الخدمات بالمواصفات والمعايير المحددة محليًا وعالميًا حتى يمكن تغطية النقص في المعلومات الأساسية أو الالتباس في المعلومات.
- توحيد الإجراءات التكاملية بين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية إدارة المؤسسات الخارجية حتى يمكن تنفيذ القرارات الصادرة. من المستويات الإدارية المختلفة.
- تبادل المعلومات الجزئية والكلية.. للحصول على الخلفية والمرجعية العلمية والتطبيقية الطبية والإدارية المهنية والفنية التي تمكن من الوصول إلى الإنجاز المطلوب.
- تفعيل المهارات الإدارية المجتمعية من النظم الاتصالية وتقدير قيمة الوقت.
- مشاركة المؤسسات والمنظمات في رفع كفاءة عوامل الإجابة والاستجابة والتغذية المرتدة في المجتمع المحيط.

ضمانات تحقيق المهارات الطبية:

Guarantees the Achievement of
Medical Skills

تخضع البرامج التدريبية التنموية لإدارة المهارات الطبية إلى عدة عوامل لضمان تحقيق الأهداف المعنوية وغير المعنوية لهذه البرامج التدريبية في المستشفيات.. وتعد هذه العوامل جزء مكمل وأساسي في التعرف عليها في بداية كل دورة تدريبية.. ومن هذه العوامل الإدارية التجميعية.. تنمية مهارات التوازن الطبي الإداري في الخدمات.. تنمية مهارات الإحساس بالمسؤولية تجاه الملكية.. تنمية مهارات ضمان الحقوق مقابل الأداء.. تنمية مهارات تبادل الأنوار في تحقيق المصالح.

المهارات الإكلينيكية في ارتباطها بالمهارات الإدارية للتسويقية في خدمات التسويق الطبي Medical Marketing Skills نجاح عمليات جذب العملاء (المرضى) والحفاظ على السوق التنافسي فضلاً عن تحقيق الربحية المادية والمعنوية.

وتعتمد المهارات الإكلينيكية في توطيد العلاقة الثلاثية بين الطبيب والمريض وهينة التمريض Doctor, Patients and Nursing Relation Ship وتعتمد على نتائج الاتصال الجيد بينهم.. ويعمل كلاً منهم كمرسل اتصال ومستقبل اتصال.. ولذلك فإن تنمية المهارات الإكلينيكية وما تشارك به في تنمية المهارات الطبية تتوجه بالمحتوى العلمي نحو الأطراف الثلاثية المشاركة (الطبيب - المريض - الممرضة) والتنمية الاتصالية والإدارية التي تشير وتدعم وتحكم هذه العلاقة الثلاثية على النحو التالي:

تنمية مهارات الطبيب كمرسل ومستقبل في المهارات الإكلينيكية:

Physician Communication Skills Development (Sender and Receiver)

- الوسطية ما بين طلبات المريض وسرعة الوصول إلى التشخيص.
- التمكن من تغيير السلوك والتصرف لمواجهة متغيرات موقف المريض والتكيف معها.
- التوجه بالتعامل مع المريض وليس مع المرض بالتحكم في مستوى الاتصال.
- التقارب مع المريض وأسرته وذويه بضوابط سلوكيات إنسانية.
- مشاركة المريض في اتخاذ القرار العلاجي الخاص به وموافقته عليه.
- استخدام الوسائل الاتصالية المتعددة مع المريض لاستخراج المعلومات المطلوبة.
- تفهم الفروق بين الأعراض المرضية المصطنعة والحقيقية والتعامل معها بمهارات الاستقبال والاستيعاب والنصح والتوجيه.
- الحصول على رضا المريض وإعجابه يزيد من كفاءة المهارات الطبية والإكلينيكية.
- الاعتماد على تبادل المعلومات والخبرات والمهارات في الوصول إلى التشخيص.

الخدمات مقابل تحقيق جودة الخدمات والتحسين المستمر والتغلب على المشاكل والصعاب.. وضمان حقوق المستفيدين من الخدمات مقابل احتياجاتهم والرضا عن هذه الخدمات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

• تنمية المهارات الطبية في تبادل الأنوار لتحقيق المصالح:

Exchange of Roles Versus Benefits Medical Skills

إن تنفيذ المهارات الطبية بالأسلوب العلمي الصحيح على كل المستويات يدعم العلاقة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.. وتصبح العلاقة المباشرة الحسنة بينها توفر الشعور بالأمان وتبعد عنهما القلق النفسي والتوتر العصبي وضغوط العمل وبالتالي الاستفادة من الخدمات التي يتم تقديمها.. ونتيجة تنمية هذه المهارات باعتبار العلاقة بين الطرفين أحدها محور ارتكازي (المريض) تدور حوله القوى العاملة الصحية (مقدمي الخدمات).. الطرف الأول له صفة الثبات والطرف الثاني له صفة التغيير.. والأمر تبادلي فقد يكون التغيير صفة الطرف الأول والثبات صفة الطرف الثاني ولذلك فقد وجب تنظيم المهارات الطبية الطبيعية والمكتسبة من خلال تبادل الأنوار في شعور كلاهما أنه ثابت ومتغير في نفس الوقت.

تنمية إدارة المهارات الإكلينيكية للقوى العاملة الصحية في المستشفى

Administrative Clinical Skills in Hospitals

المهارات الإكلينيكية Clinical Skills هي المهارات الفنية التي تضمن قدرة القوى العاملة الصحية بمختلف المستويات الوظيفية على تطبيق وسائل وإجراءات وأساليب نوعية في مجال التخصص.. ويتم اكتساب هذه المهارات من خلال العمل وبرامج التدريب والدراسات التأهيلية.. وتحقق المهارات الإكلينيكية بتكامل المهارات الإدارية الإدراكية ومهارات الاتصال ومهارات التعامل.. من حيث وضوح الرؤية المتكاملة للمشكلة الصحية موضوع البحث واستخدام الطريقة المنهجية في تحديد الأولويات النسبية للعلاج والتعامل مع الفرص والاحتمالات والمخاطر بما يحقق في النهاية التغير المطلوب (تحسن.. شفاء.. تأهيل) في أفضل مناخ يحقق السلامة الصحية والحصول على رضا المستفيدين (المرضى) واكتساب ثقتهم في إطار من الاتصال المباشر بينهم وبين مقدمي الخدمات (القوى العاملة الصحية) وتفاعل المشاعر والاتجاهات بين الطرفين.. وتحقق

- الموافقة والتوقيع على إقرار الموافقة على العلاج.

والتفاعل بين هذه الأطراف الثلاثية في تقديم الخدمات الصحية بين الطبيب والمريض والمرضة يتحقق بتنمية المهارات الاتصالية السلوكية الإكلينيكية.. وذلك من خلال:

- تنمية المهارات الاتصالية في المهارات الإكلينيكية: Answer and Respond Feedback Clinical Skills .. وهي التأهيل المناسب للوظيفة.. الخبرات والممارسات السابقة في نفس المجال.. الموصفات الشخصية القيادية.. التمسك بسلوكيات التعامل الإيجابية.. التعامل بدرجة عالية من المهارات الإدارية الأخرى.. اكتساب ونقل المهارات الإدارية التي تلزم المدير المعاصر.

- تنمية المهارات الإدارية السلوكية في المهارات الإكلينيكية: Administrative Behavioral Clinical Skills Determents .. وهي التأثير المتبادل بين القيم والعقائد والتصرفات.. المسؤولية الارتباطية في خدمات الصدارة تهتم بالمريض.. التفاعل الإيجابي الثلاثي يعتمد على المريض ونوعيته وبينته.. حسم العلاقة ثلاثية في حالات التمارض وادعاء الطبيب.. الالتزام بالمسئوليات المحددة في الوصف الوظيفي.. التواصل في شرح الفموض بلا نقد ولا عيوب والفحص المطلوب والدواء المكتوب والنصائح بلا إسهاب.. الاستخدام الجيد لنظم المعلومات الطبية من مدخلات ومخرجات صحية.

تنمية مهارات هيئة التمريض كمرسل ومستقبل في المهارات الإكلينيكية:

Nursing Communication Skills Development (Sender and Receiver)

- الاهتمام الصحي والاجتماعي والسلوكي بالمريض وأسرته وذويه.
- الاستجابة السريعة للمشكلة الطارئة بنفسها أو بالاستعانة بالطبيب.
- أداء الدور المنوط بهيئة التمريض في خدمات التنظيف الصحي وتحقيق تبعاته وأثره.
- التقارب مع الأطباء بدرجة مقبولة غير مبنية على العاطفة.
- القيام بدور الوساطة بين ما يعتقد المريض وما يفتقده الطبيب .
- إقناع المريض بتباعد التعليمات والإرشادات والنصائح الطبية.

تنمية مهارات المريض كمرسل ومستقبل في المهارات الإكلينيكية:

Patients Communication Skills Development (Sender and Receiver)

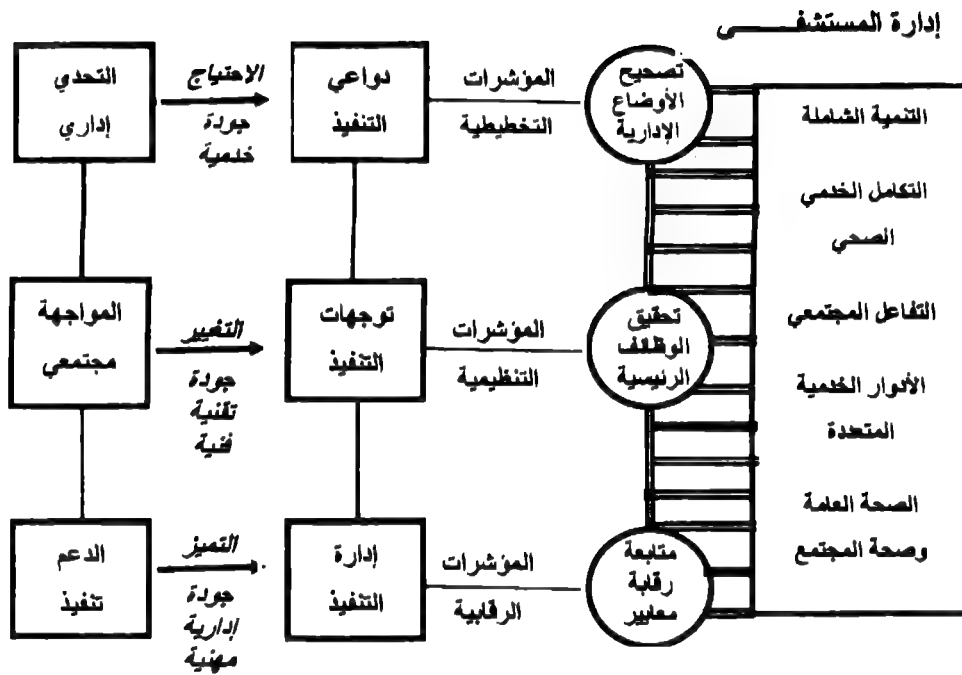
- افتراض الثقة والأمان مع الهيئة الطبية لا الشك والخوف أو الإصرار على خطورة حالته الصحية.
- الصراحة في الإدلاء بالمعلومات أثناء سرد تاريخ المريض للهيئة الطبية.
- الإحساس بقدرة وتميز وتمكن من يتعامل معه من الهيئة الطبية.
- الالتزام بتغيير السلوك استجابة لنصح وتعليمات الطبيب.
- الاستمرار على العلاج والمتابعة لتحصيل النتائج.
- التفهم الحقيقي لمعنى الصداقة بين الطبيب أو هيئة التمريض والمريض .
- الثقة في التعامل مع الهيئة الطبية واحترام عامل الوقت وعدم التسرع في الحصول على النتائج.

النماذج التدريبية

- نموذج تدريبي (١) المستشفى المعاصر .. مستشفى الغد
- نموذج تدريبي (٢) الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد
- نموذج تدريبي (٣) الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد
- نموذج تدريبي (٤) المهارات الإدارية
- نموذج تدريبي (٥) مهارة إدارة السلوك
- نموذج تدريبي (٦) مهارة إدارة الوقت
- نموذج تدريبي (٧) مهارة إدارة الاتصالات
- نموذج تدريبي (٨) مهارة إدارة اتخاذ القرار
- نموذج تدريبي (٩) مهارة إدارة إعداد التقارير
- نموذج تدريبي (١٠) مهارة إدارة التفاوض
- نموذج تدريبي (١١) مهارة إدارة المروسين
- نموذج تدريبي (١٢) مهارة إدارة ضغوط العمل
- نموذج تدريبي (١٣) مهارة إدارة التسويق
- نموذج تدريبي (١٤) مهارة إدارة العمل الجماعي
- نموذج تدريبي (١٥) مهارة إدارة الجودة
- نموذج تدريبي (١٦) مهارة إدارة خدمة العملاء
- نموذج تدريبي (١٧) مهارة إدارة التمويل
- نموذج تدريبي (١٨) مهارة إدارة اللوائح والقوانين
- نموذج تدريبي (١٩) مهارة إدارة المهارات الطبية

المستشفى المعاصر .. الإدارة المعاصرة .. المدير المعاصر

المدخل (٥٧)



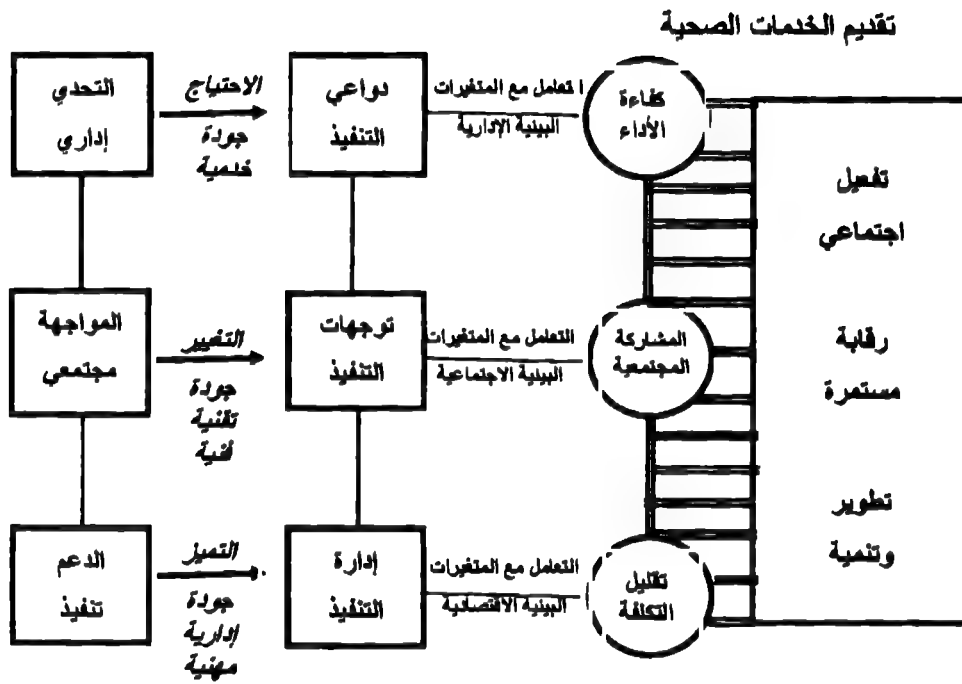
المستشفى المعاصر .. مستشفى الغد
القلب المهني الاقتصادي للممارسة الطبية

نموذج تدريبي (١)

المستشفى المعاصر .. مستشفى الغد

المستشفى المعاصر .. الإدارة المعاصرة .. المدير المعاصر

المدخل (٥٧)



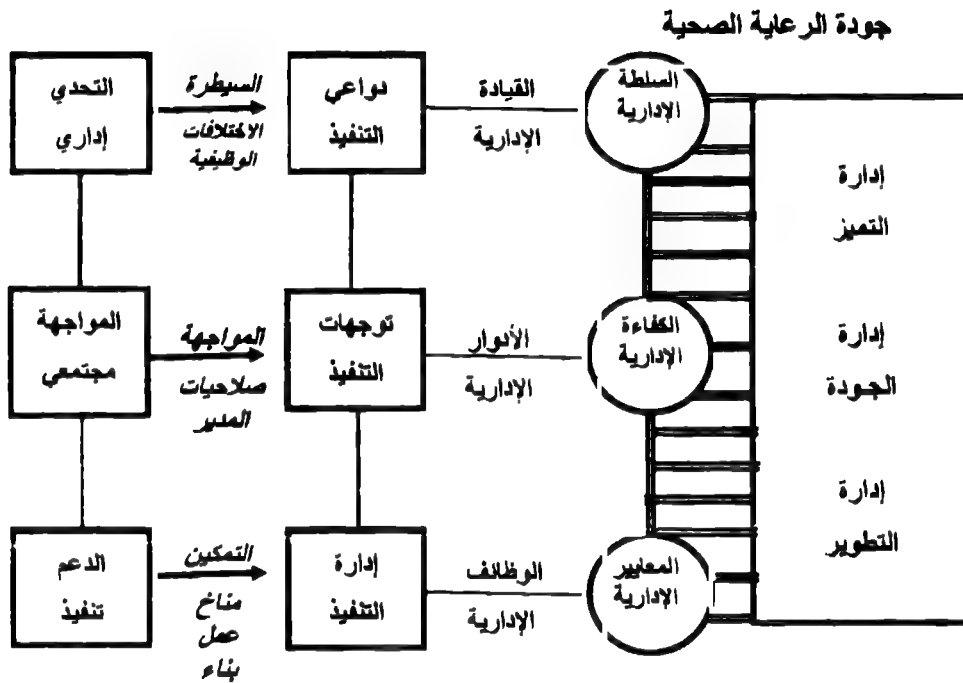
الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد
إدارة خدمية .. توجه إنساني .. شمولية المجالات
جودة تقديم الخدمات .. الوقت المناسب

نموذج تدريبي (٢)

الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد

المستشفى المعاصر .. الإدارة المعاصرة .. المدير المعاصر

المحل (٥٧)



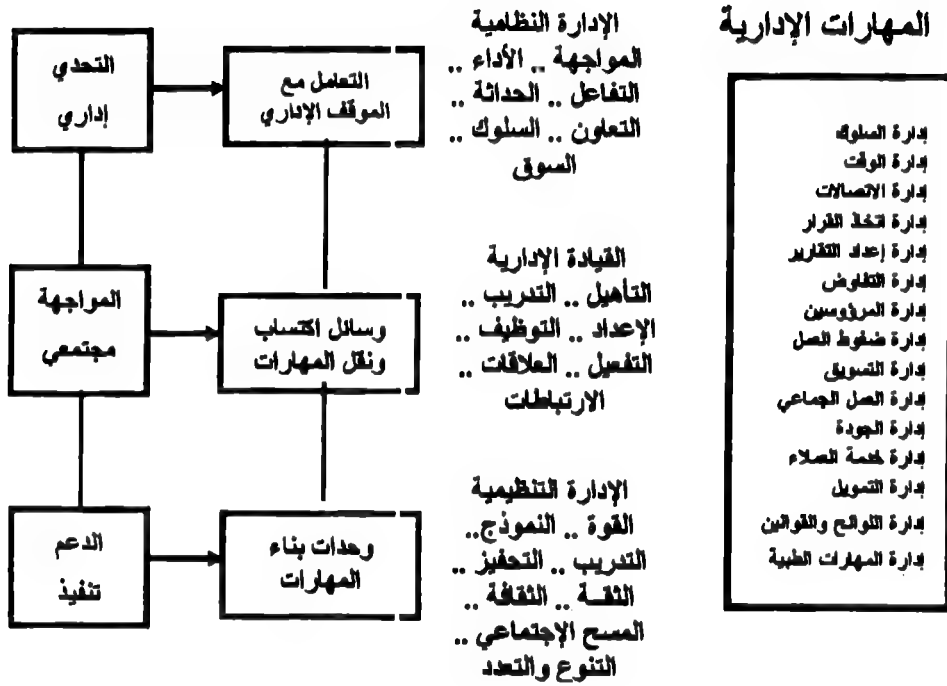
المدير المعاصر .. مستشفى الغد
القائد .. اختيار الأسلوب القيادي الملائم
المؤهل .. الكفاءة والفاعلية والتأثير
المحترف .. المهارات .. الإدارة العالمية
المتفرغ .. إحداث التغيير والتطوير المستمر

نموذج تدريبي (٣)

الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد

المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

الممثل (٥٨)



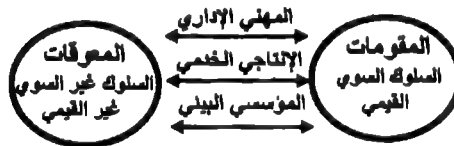
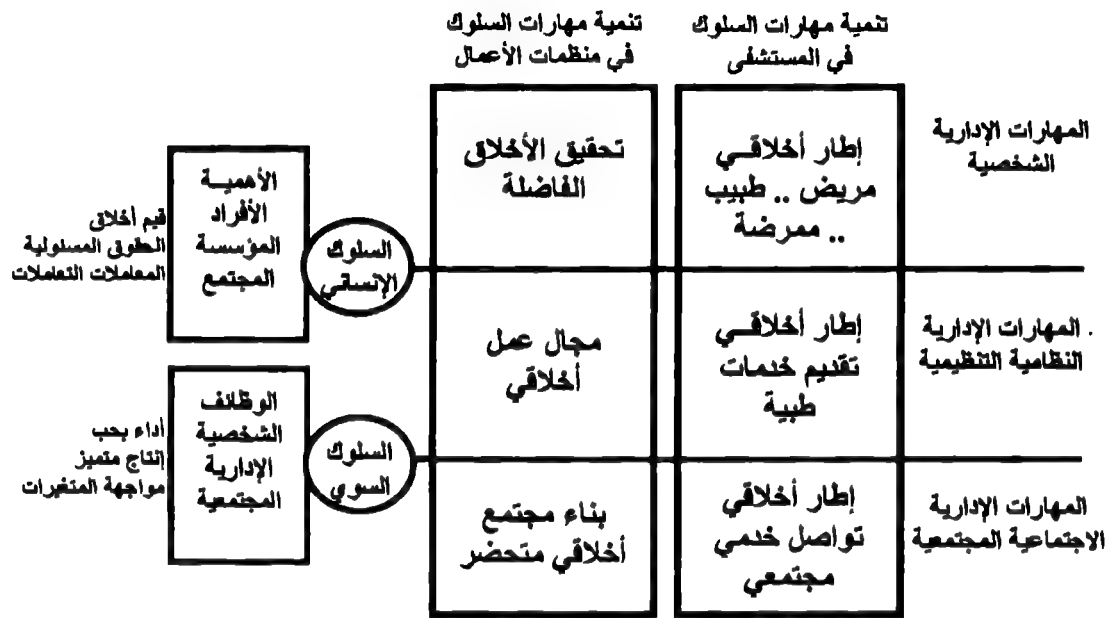
المهارات الإدارية .. المدير المعاصر
مزيج من المهارات الذهنية الفكرية .. المعلوماتية الإبداعية
السلوكية الإنسانية .. المهارية الابتكارية .. المهنية الفنية
الوجدانية الريادية

نموذج تدريبي (٤)

المهارات الإدارية

المعيار (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



• مستشفى الغد .. السلوك المهني .. مهارات الأداء .. تحسن الصحة والشفاء

• المدير المعاصر .. ممارسة المهام .. منظور إنساني .. التزام لآحي سلوكي

مهارات إدارة السلوك .. شمولية الإدارة .. الإطار القيمي الأخلاقي
الحقوق في التعاملات والمعاملات .. الاحتياجات الشرعية الإنسانية
المسئولية الإنتاجية الخدمية .. الإقليمية الوطنية القومية

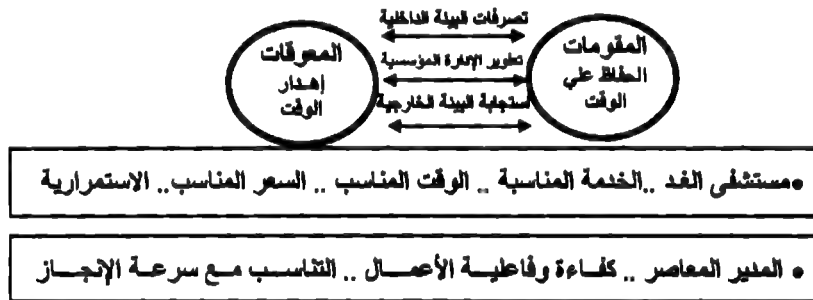
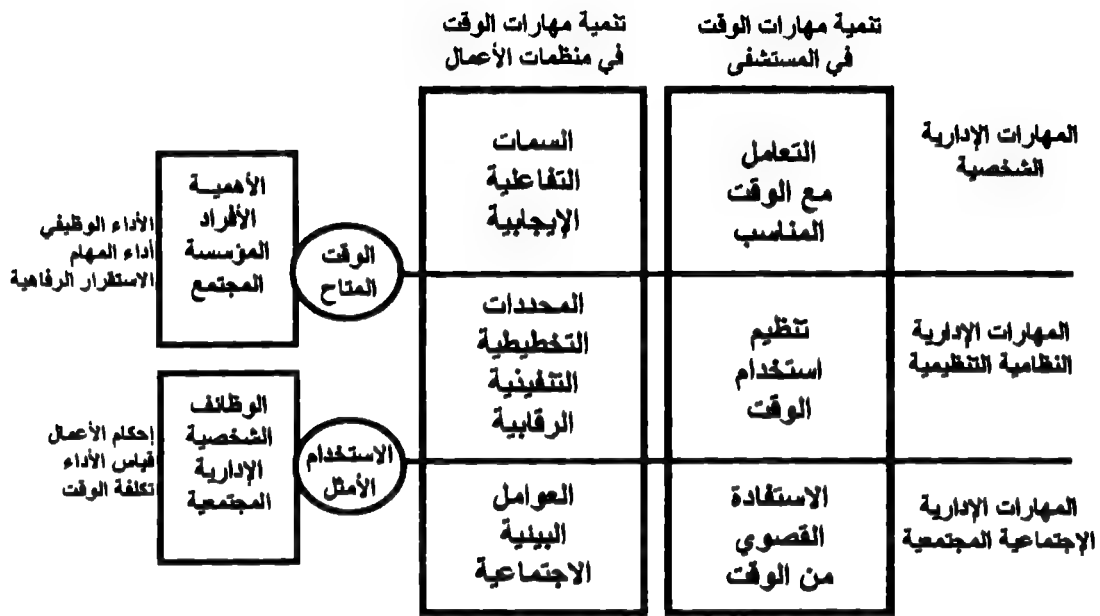
نموذج تدريبي (٥)

مهارة إدارة السلوك

المهارات الإءارىة .. المءىر المعاصر

المءل (٥٨)

البرامج التدرىبىة التئوىة



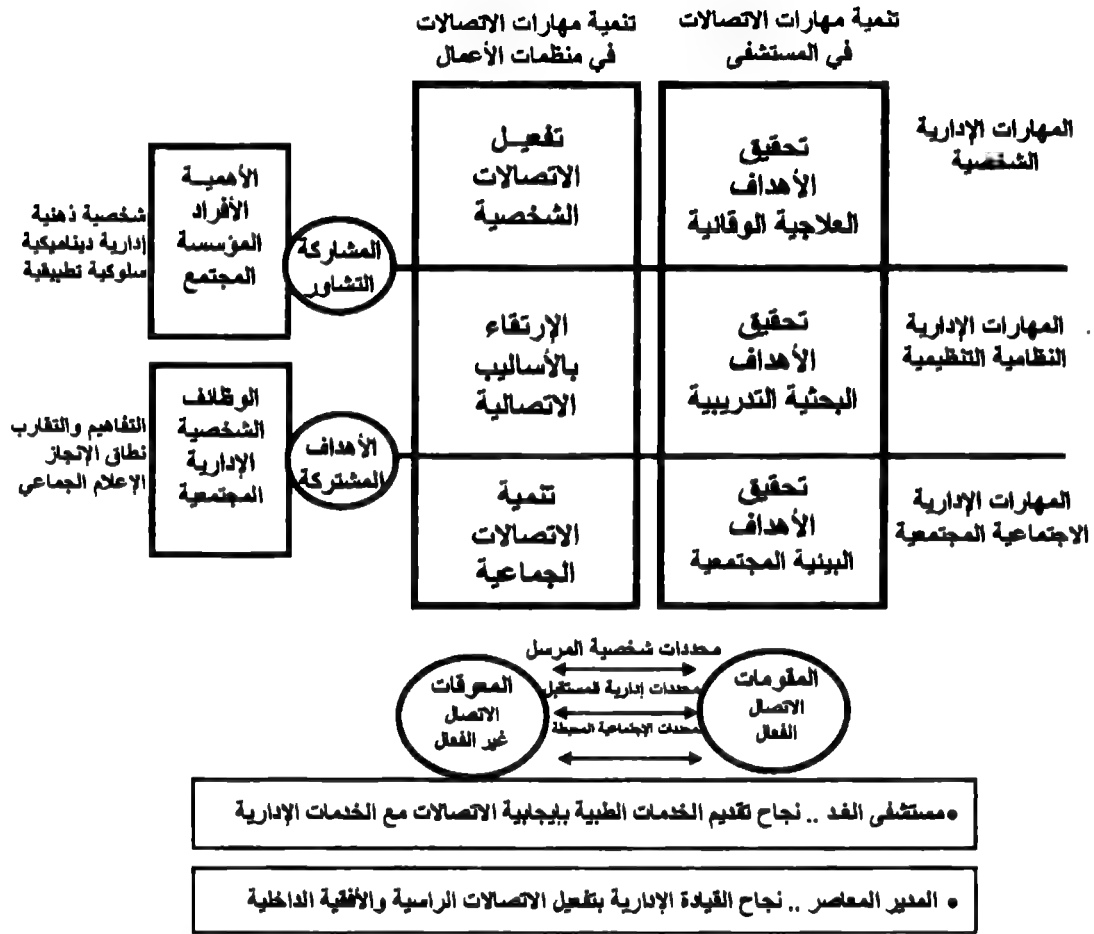
مهاراء إءارة الوقت .. القءرة على الاسءءءام الأمءل للوقت .. أسلوب آءلىل
وتئقىة وتئقىة .. الوقت معابل إءاز المءام فى البىئة الءاءلىة والءاءرىة ..
اسءمارىة المعلىاء بهءف تعظم الوقت لآءققى الأءاء.

نموءج تدرىبى (٦)

مهاراة إءارة الوقت

المدخل (٥٨) .. المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



مهارات إدارة الاتصالات .. الاتصال الإداري الراسي والأفق .. بين أطراف
العمليات الإدارية .. الإنتاجية الخدمية .. بين الأفراد والجماعات .. وارتباط النظم
والإجراءات .. مكون إداري في خدمات نظم المعلومات.

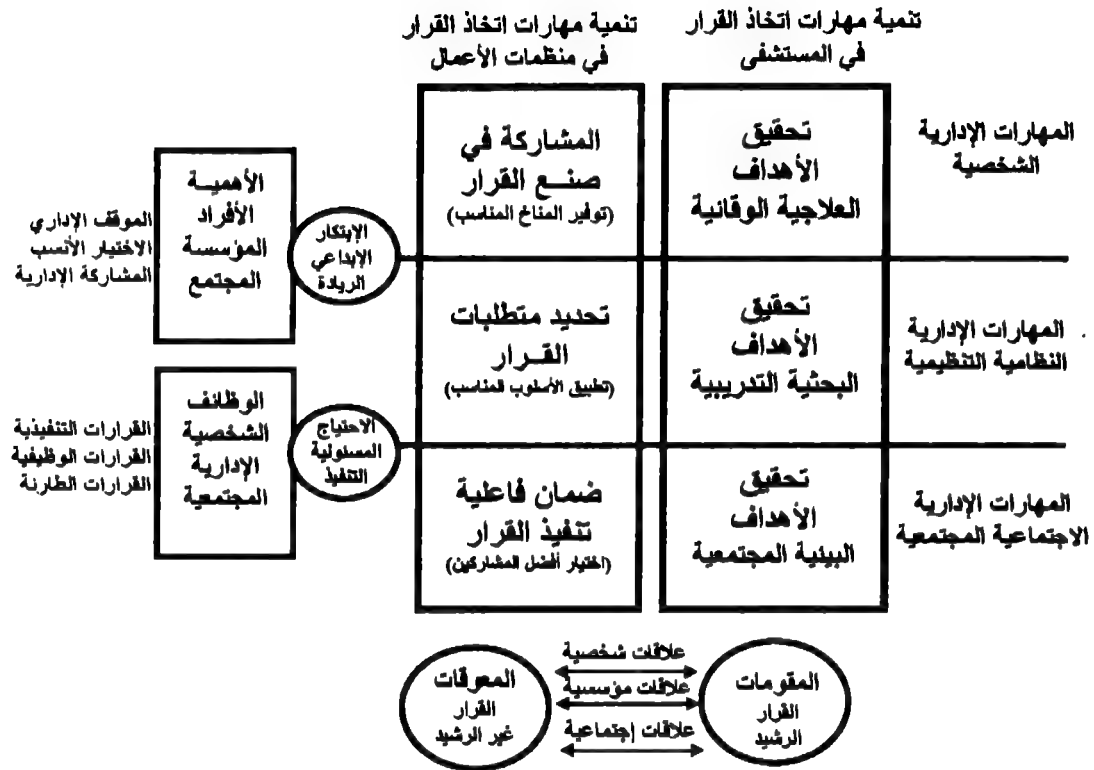
نموذج تدريبي (٧)

مهارة إدارة الاتصالات

المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

الممثل (٥٨)

البرامج التدريبية التنموية



• مستشفى القد .. النجاح في اتخاذ القرار الرشيد .. عامل مرجح في جودة الإنجاز للأنشطة والمهام

• المدير المعاصر .. النجاح في اتخاذ القرار الرشيد بمعاملات المشاركة الاستشارة والتفويض

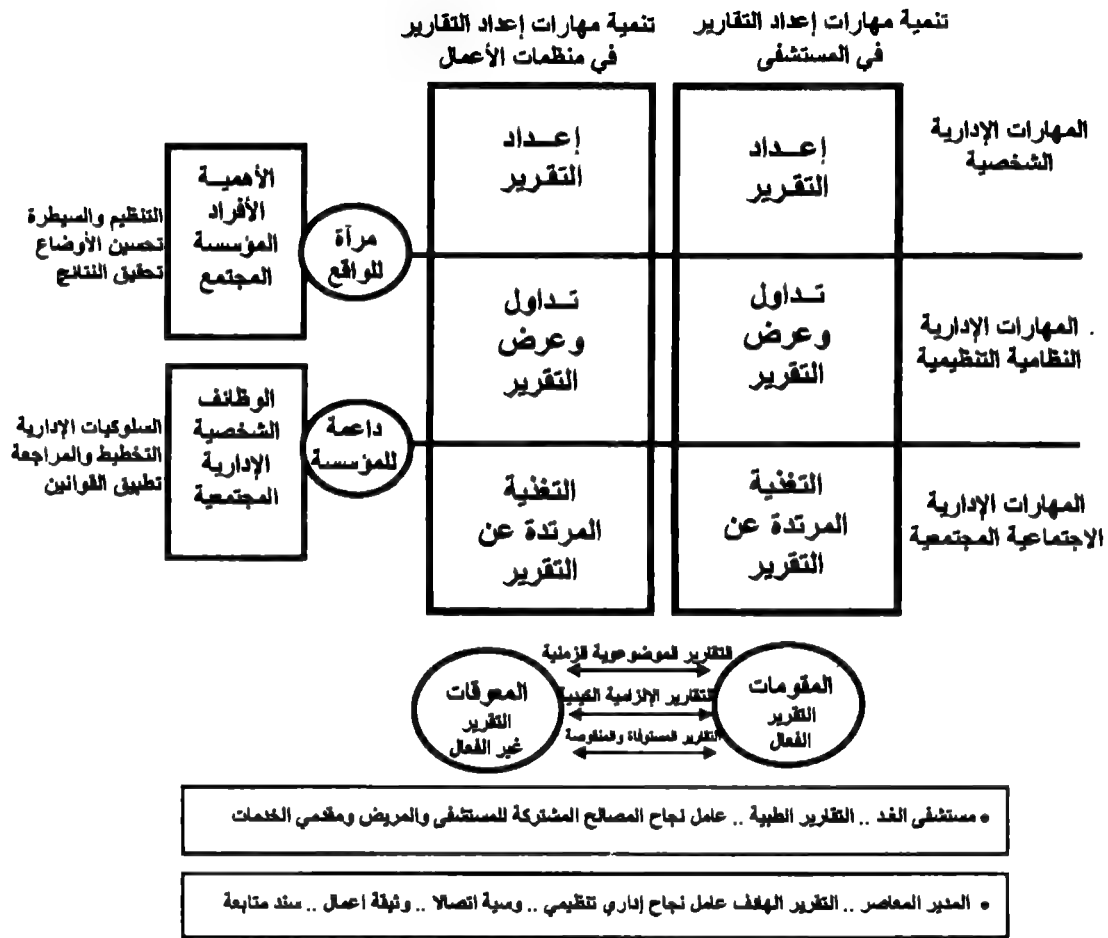
مهارات إدارة اتخاذ القرار .. اختيار برنامج عمل .. من بين بدائل متاحة .. لمواجهة موقف ما للوصول إلى القرار الرشيد .. الذي يحقق كفاءة وفاعلية الأهداف المشتركة بالمعايير القانونية الإبداعية التطويرية .. وضمان أمن وسلامة وقبول صانعي القرار ومتخذيته ومنفذيته.

نموذج تدريبي (٨)

مهارة إدارة اتخاذ القرار

المعخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



مهارات إدارة إعداد التقارير .. مهارات تخصصية .. ينتج عنها مسئولية
مؤسسية .. تتطلب قدرات وتخصصات وكوادر مؤهلة .. وصياغة بكفاءة تستوفي
الأركان الإدارية والمهنية والمالية.

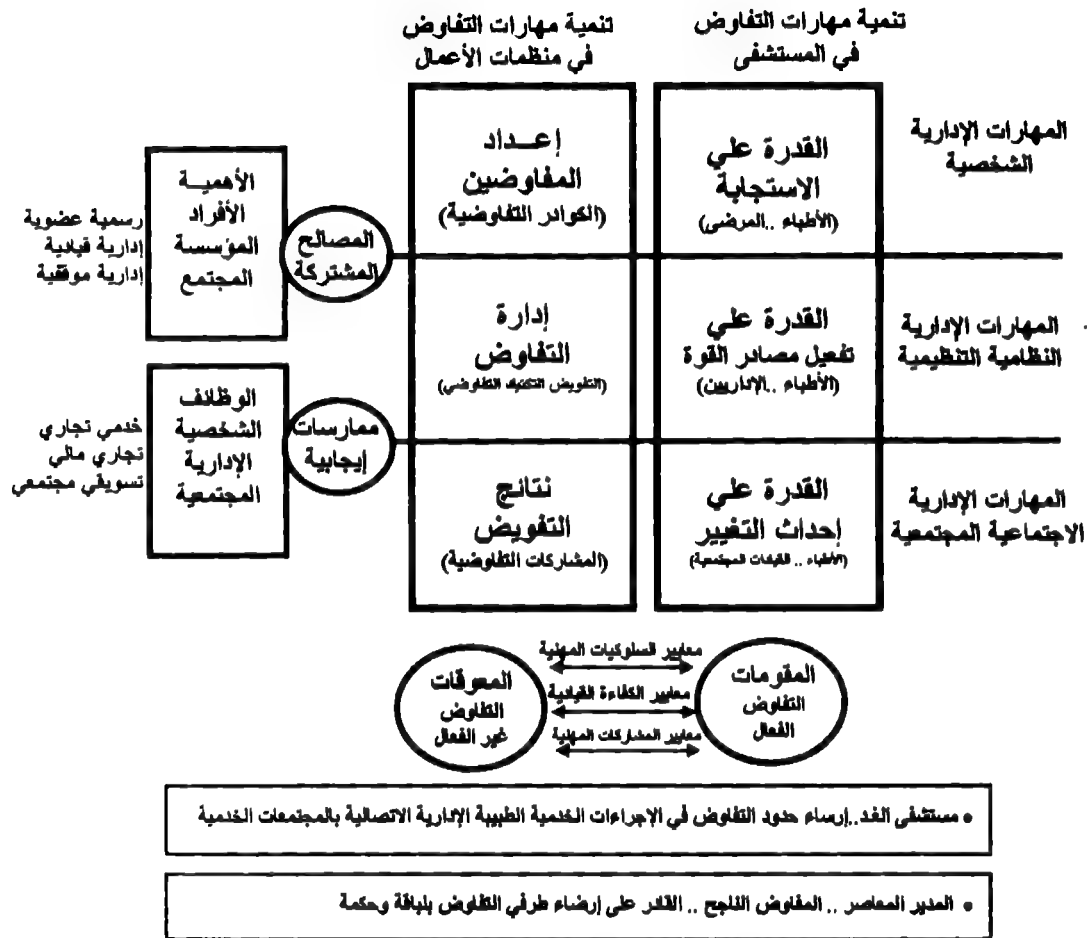
نموذج تدريبي (٩)

مهارة إدارة إعداد التقارير

المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

(٥٨) المنخل

البرامج التدريبية التنموية



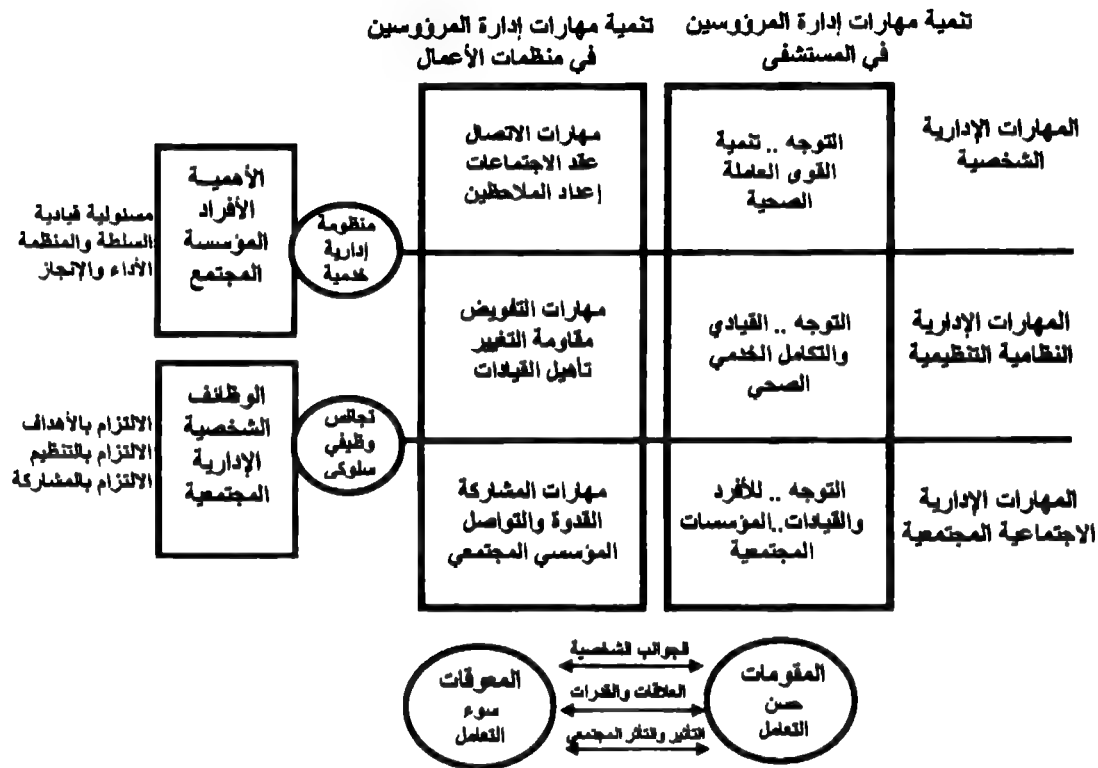
مهارات إدارة التفاوض .. مظهر من مظاهر السلوك الإنساني الحضاري ..
عملية إدارية متكاملة تمثل الاتصال الفعال والتفاعل الاجتماعي باستخدام المهارات
الإدارية الأخرى.

نموذج تدريبي (١٠)

مهارة إدارة التفاوض

المعخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



• مستشفى القد .. إعداد القوى العقلية .. رئيس ومرفوس .. لمواجهة التعدد والتخصص وتشابه المهام والأنشطة

• المدير المعاصر .. تصفير الإمكانيات في توفير احتياجات المرفوسين والتهوؤ بمستواهم القمي الإداري الإجتماعي

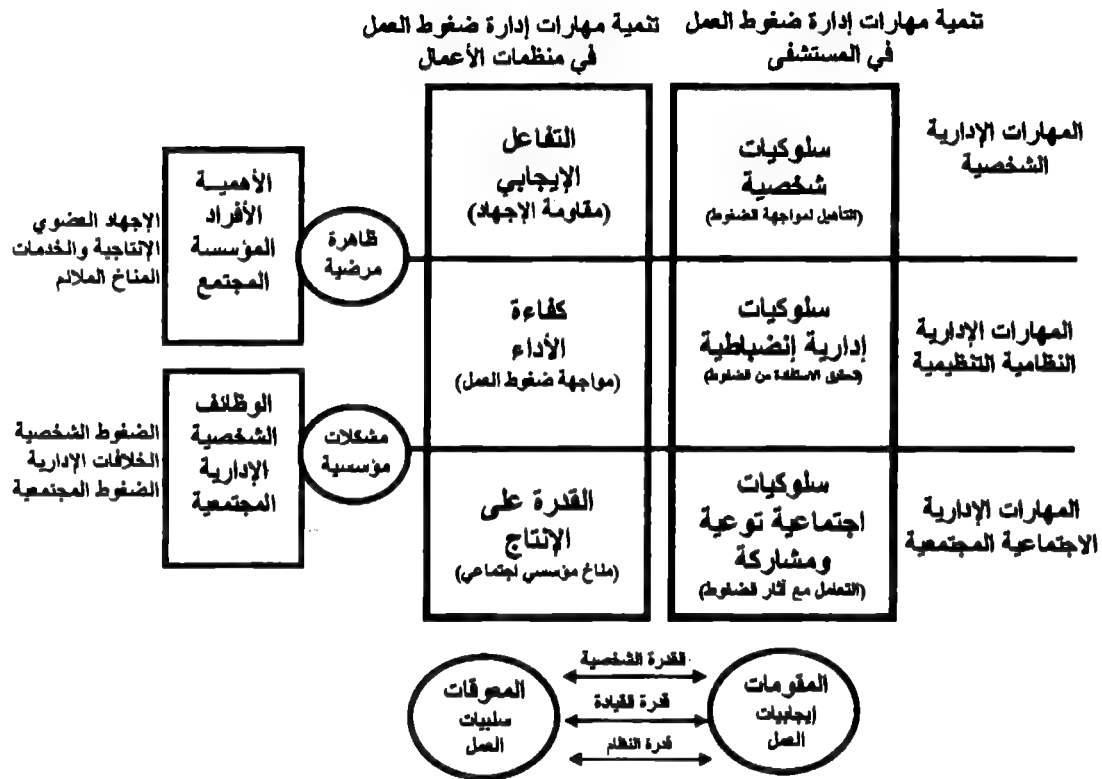
مهارات إدارة المرفوسين .. كيان العمل .. مسؤولية قيادية في أداء الواجبات والمسئوليات .. حلقة إدارية متصلة .. التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي .. إيقاظ الروح الإيجابية .. استثمار إداري سلوكي.

نموذج تدريبي (١١)

مهارة إدارة المرفوسين

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



• مستشفى القد .. تأهيل القوى العاملة .. التعامل مع الضغوط وعدم التسبب فيها .. ضبط وإحكام القيم السائدة

• المدير المعاصر .. اتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الضغوط .. والتعامل مع الآثار المترتبة عليها

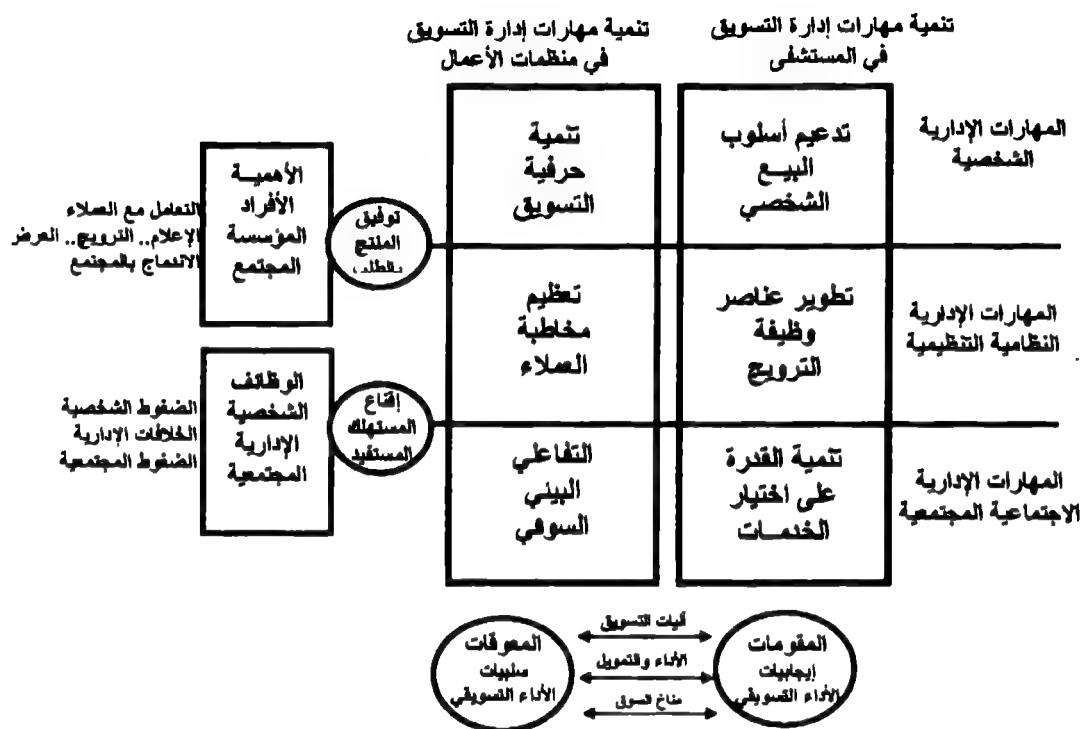
مهارات إدارة ضغوط العمل .. التعامل الإداري مع ضغوط العمل في دورة
العمليات الإنتاجية أو الخدمية .. التوافق بين متطلبات الوظيفة الرسمية ومتطلبات
الدور الوظيفي .. إعادة تأهيل الأنماط الشخصية لمواجهة متغيرات الحياة والإدارة.

نموذج تدريبي (١٢)

مهارة إدارة ضغوط العمل

المصطلح (٥٨)

البرامج التدريبية التنموية



• مستشفى الغد.. التسويق الطبي .. مكون إداري لتحقيق الأداء الخدمي في مواجهة المتغيرات التنافسية

• المدير المعاصر .. اكتساب مهارات التسويق بالمعدات الإدارية التسويقية لمواجهة منغصات السوق التنافسي

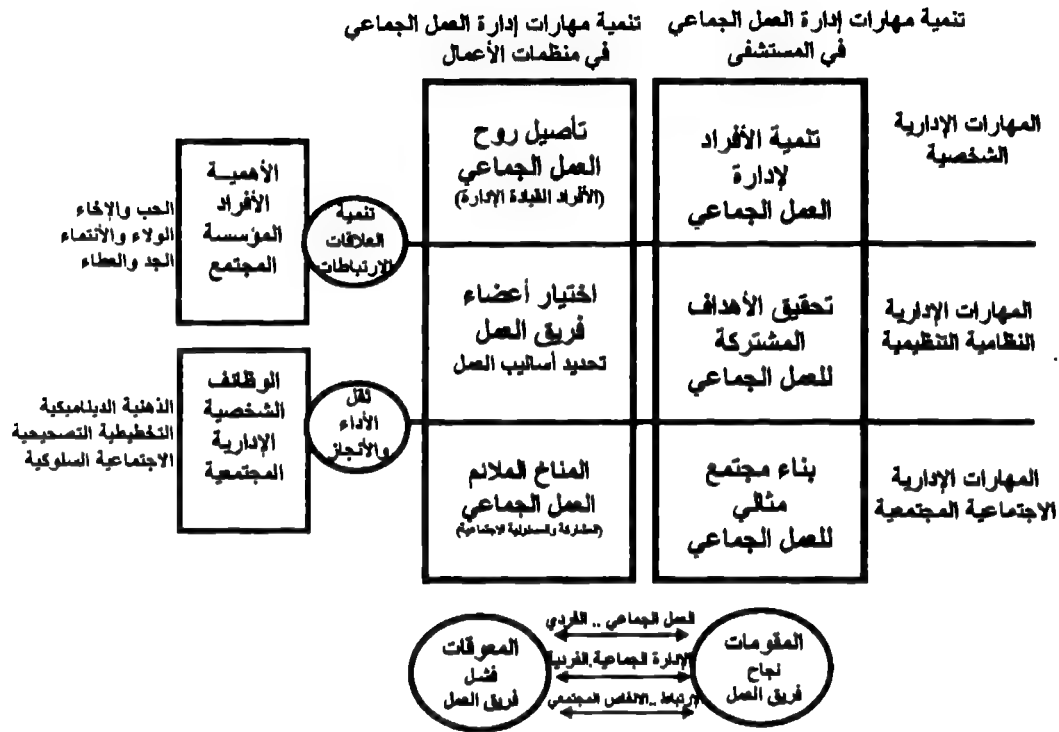
مهارات إدارة التسويق .. مهارات خاصة شخصية قيادية .. إدارة حركية غير نمطية .. تستند إلى أبحاث علمية وتقنيات تكنولوجية .. بمعاملات الوفرة والجودة والتكلفة للخدمات .. ومعايير قياسية خدمية تنبؤية.

نموذج تدریسی (۱۳)

مهارة إدارة التسويق

الممثل (٥٨) للمهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



مستشفى القدر.. مهارات إدارية .. مواجهة تنموية والتخصصية .. مقدمي الخدمات والمستفيدين منها والإمارات الخدمية

المدير المعاصر .. جزء من التنظيم الإداري .. من أساليب التطوير التنظيمي .. تحقيق أهداف مشتركة موحدة

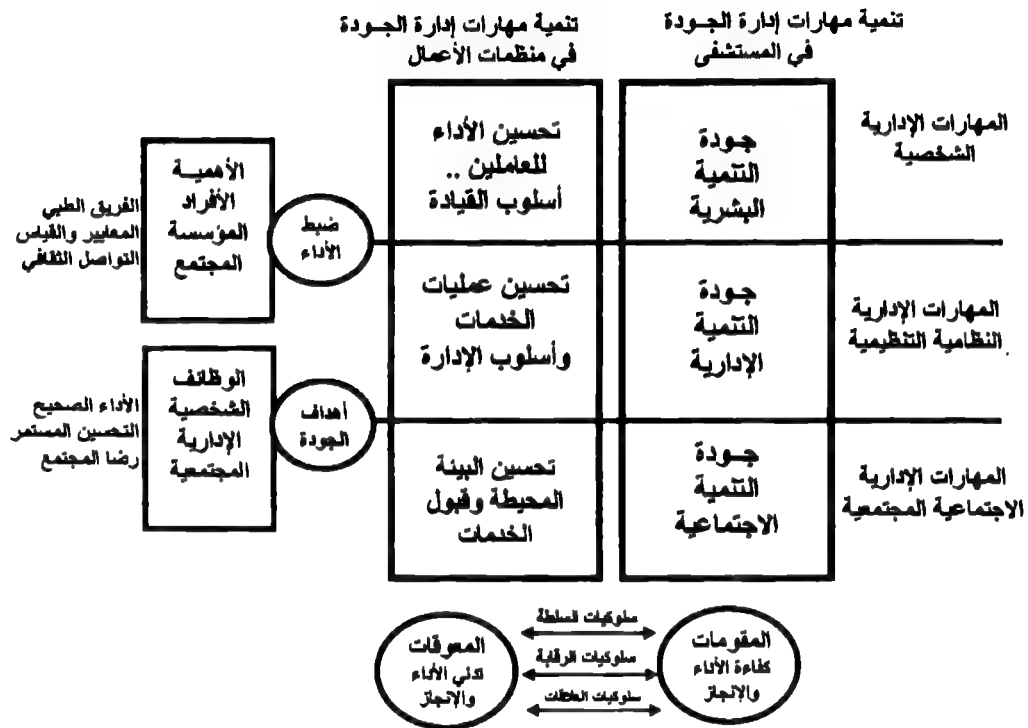
مهارات إدارة العمل الجماعي .. إنجاز الأعمال في المؤسسة المعاصرة .. بأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة .. بروح العمل الجماعي .. بمظاهره وخصائصه الإدارية الشخصية الاجتماعية .. بالارتباطات التقويمية التطويرية.

نموذج تدريبي (١٤)

مهارة إدارة العمل الجماعي

المختل (٥٨) .. المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



• مستشفى الغد .. دعم الجودة الإدارية .. تطوير وتنمية الخدمات .. الاستمرارية والتعامل مع المتغيرات .. الارتباطات المجتمعية

• المدير المعاصر .. القيادة والإشراف .. الاتصالات ونظم المعلومات .. النظرة الشمولية الاستراتيجية .. تطور الفكر الإداري

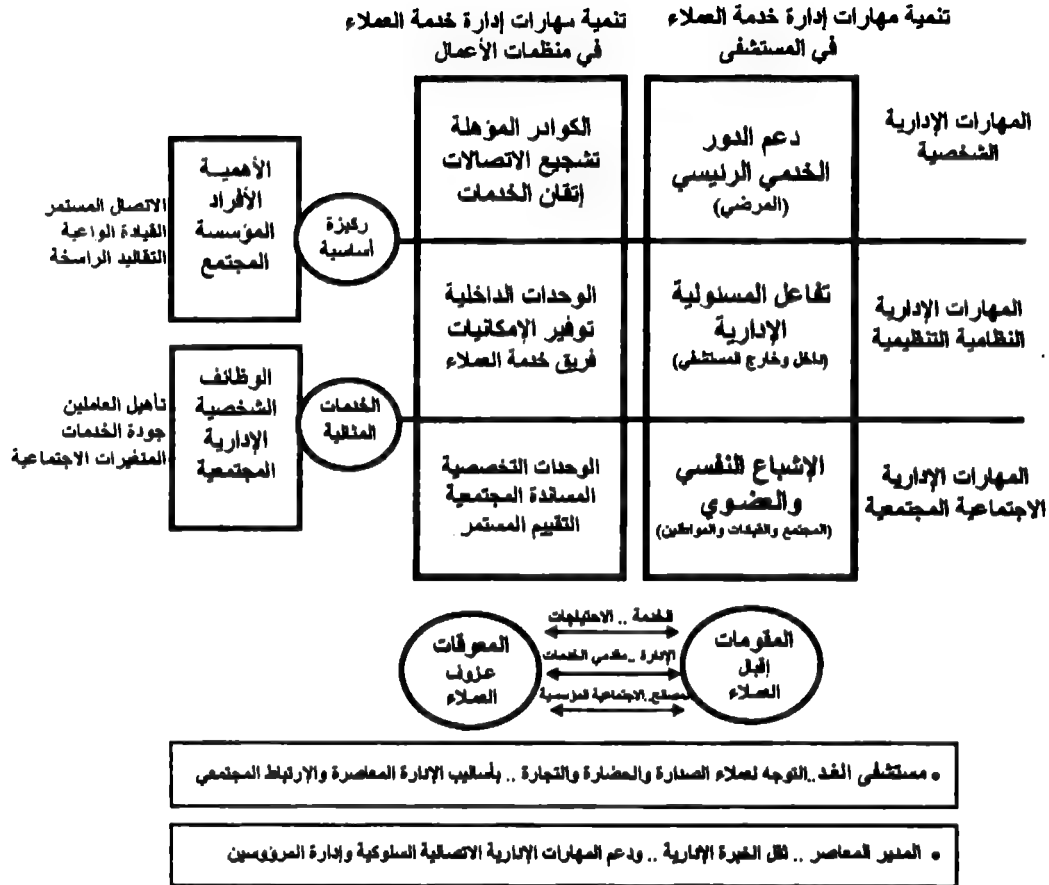
مهارات إدارة الجودة .. مزيج من المهارات الإدارية والمهنية والفنية ..
تهتم بكيفية تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة .. متوافق مع المعايير القياسية ..
بمعاملات التكلفة والوقت والجهد .. لضمان استمرارية التحسين والبقاء في السوق.

نموذج تدريبي (١٥)

مهارة إدارة الجودة

الممثل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



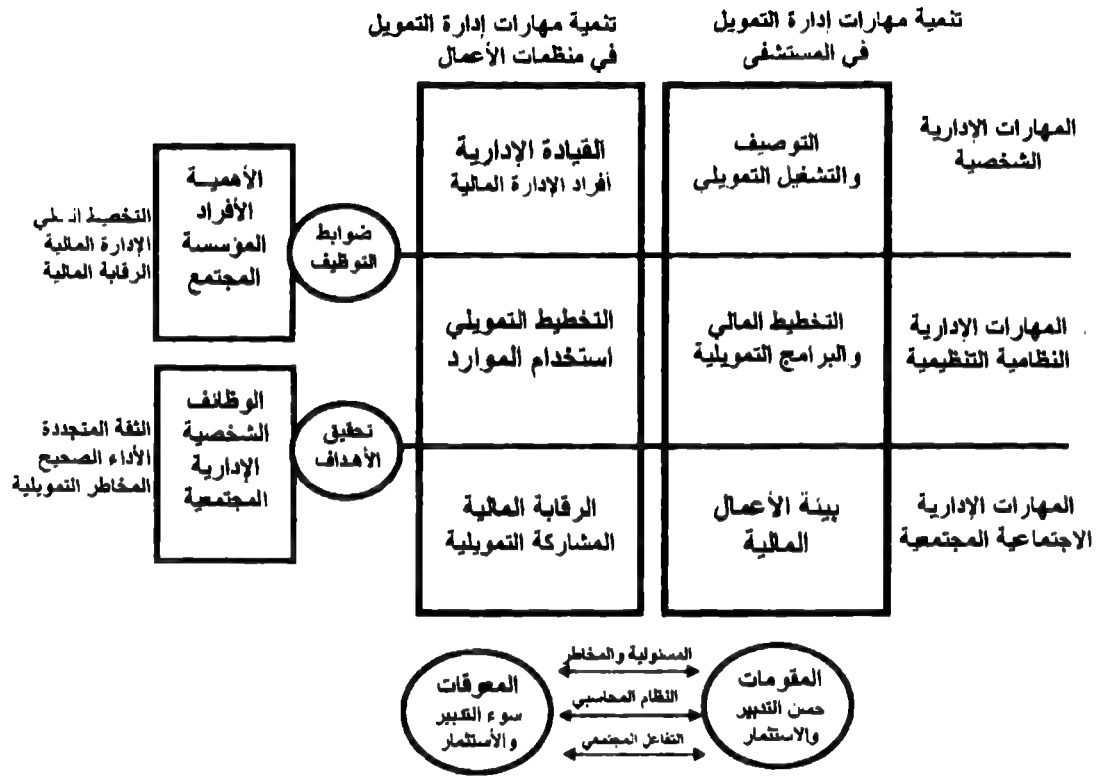
مهارات إدارة خدمة العملاء .. ترسيخ المفهوم الجيد للعملاء .. دعم
الاتصال المستمر بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها .. خدمات التسويق
والعلاقات العامة والعلاقات الاجتماعية.

نموذج تدريبي (١٦)

مهارة إدارة خدمة العملاء

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



• مستشفى القد: تساهم إدارة المستشفى لتغطية مصروفات الخدمات بضوابط التدبير وحسن الاستخدام ومواجهة الطوارئ

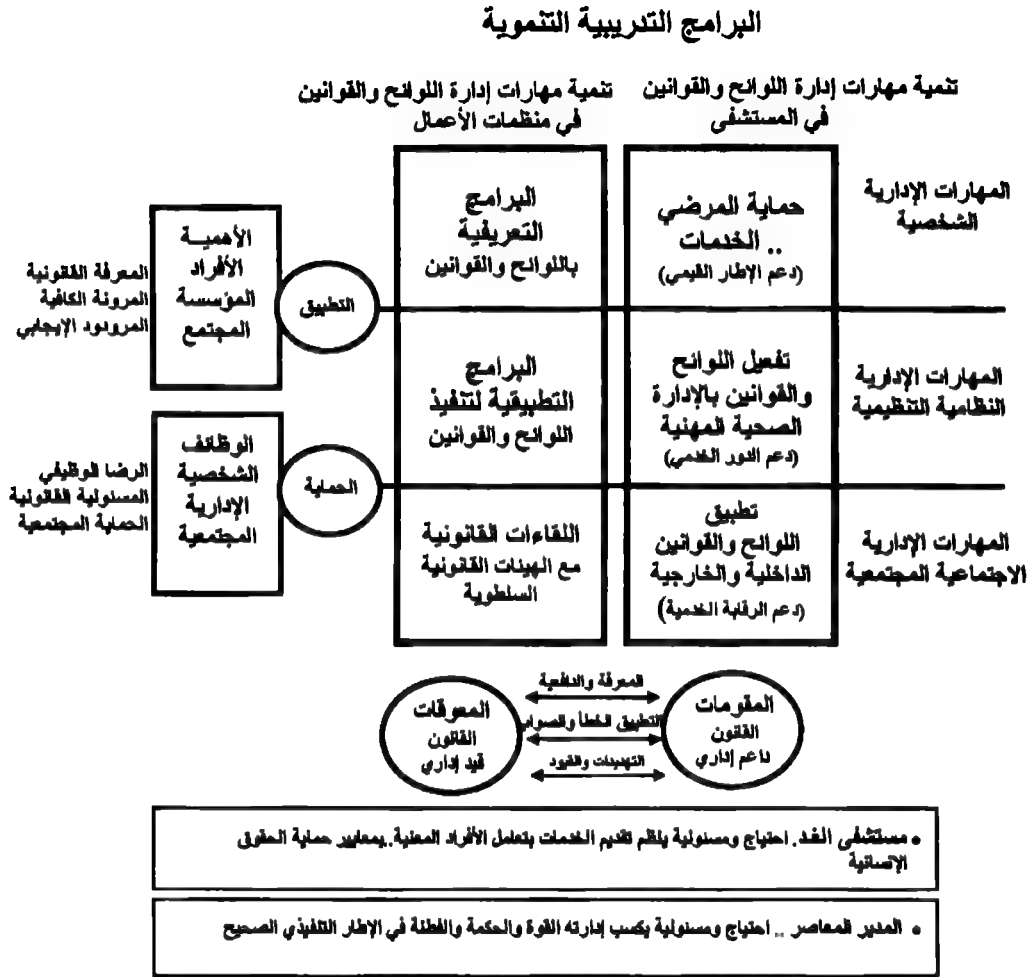
• المدير المعاصر ... يتمكن من التعامل مع الأطراف المعنية بالملكية والإدارة ومواجهة العجز في تدبير الموارد المالية

مهارات إدارة التمويل .. تعني بتحقيق الأهداف التمويلية التي تساند الأهداف
المؤسسية .. بمحددات الإدارة المالية الاستقلال والتدبير وحسن الاستثمار ..
وتخضع للإشراف المحاسبي من التخطيط المالي والتوجه المالي والرقابة المالية .

نموذج تدريبي (١٧)

مهارة إدارة التمويل

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر



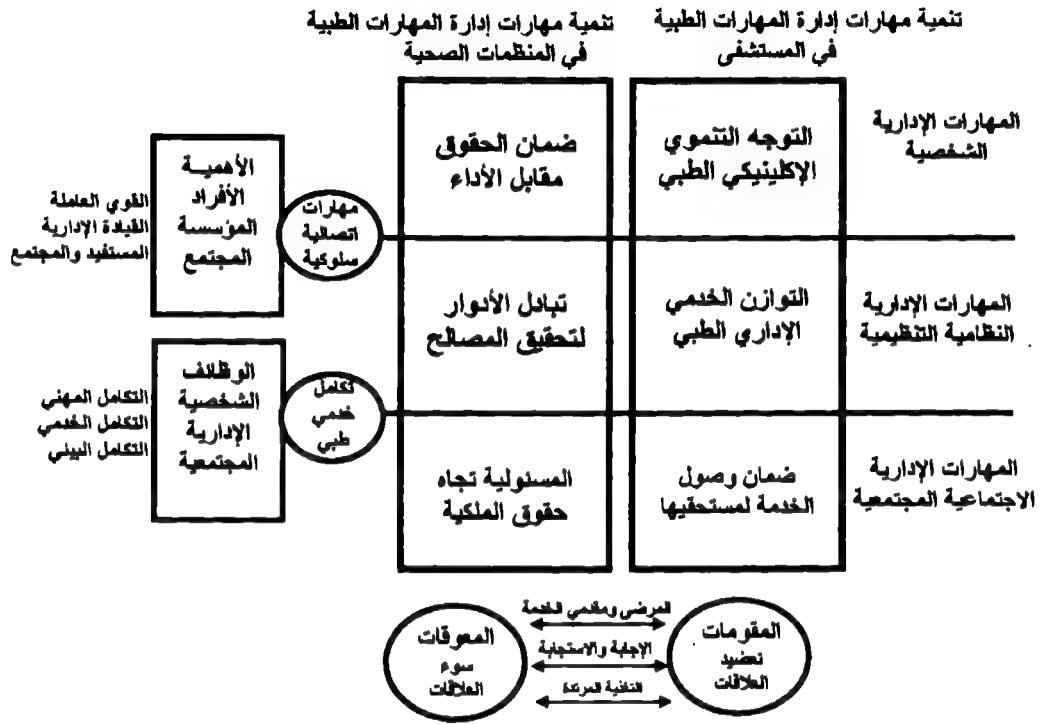
مهارات إدارة اللوائح والقوانين.. المعرفة باللوائح والقوانين .. العمل علي تطبيق روح القانون.. حماية المؤسسة والمتعاملين معها .. إحداث التوازن المستمر بين إصدار القرارات والتنفيذ .. في ظل الظروف المتغيرة والمواقف المتجددة.

نموذج تدريبي (١٨)

مهارة إدارة اللوائح والقوانين

المعخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

البرامج التدريبية التنموية



• مستشفى الغد يحتاج ومسئولية إدارة المستشفى في تحقيق الأهداف كمصلحة متكاملة من المهارات الإدارية

• المدير المعاصر .. احتياج ومسئولية تحقيق نجاح الإدارة للارتقاء بمستوى الخدمات الصحية الطبية

مهارات إدارة المهارات الطبية.. مهارات تخصصية وظيفية.. تنمية
المهارات السريرية الإكلينيكية.. علاقات تبادلية بين وظائف وفئات القوى العاملة
الصحية.. التقاء المهارات الإدارية والطبية في إطار سلوكيات إيجابية.

نموذج تدريبي (١٩)

مهارة إدارة المهارات الطبية



Key Notes

- Behavior Management.. Values and Work Behavior
 - Behavior Management in Business Organization
 - Management Functions and Business Administration
 - Planning Function - Administration
 - Organization Function - Administration
 - Directing - Influencing Function - Administration
 - Control Function - Administration
 - Predictability Function - Administration
 - Applied Administrative Functions in Hospitals
 - Leadership Management
 - Communication management
 - Motivation and Incentives Management
 - Decision Making - Decision Taking
 - Schools, Curricula & Administration Systems
 - Creation, Pat finding & Idealism
 - Team Work Management
-
-

CHAPTER (57.1)

The Modern Hospital .. Tomorrow's Hospital

- The Modern Hospital.. is based upon a realistic look, the modern hospital is a stage of development in hospital services, which changes the hospital from merely a shelter to receive treatment to the modern hospital using state-of-the-art equipment and eventually realizing tomorrow's hospital with all its multi-services including the therapeutic, preventive, training and research services as well as the academic and administrative axes. This stage of development aims at reaching the integrated health service hospital with its social interaction. Hence, the modern hospital is known as: "the vocational and economic heart of medical practice".
- The Modern Hospital..The definitional methodology.. The definitional methodology was determined by incorporating the systematic and definitional determinants, which take care of planning the hospital as a business institution or organization, and the organizational and administrative definitional determinants, which take care of practicing the hospitals service functions. The definitional determinants define tomorrow's hospital management as a modern and contemporary administration that seeks to realize the health and medical services by utilizing the efforts of health manpower and using the state-of-the-art equipment, which can attain a high level of performance efficiency and adequacy achievement.
- The Modern Hospital The administrative determinants The administrative determinants stressed Congruence and matching between the tomorrow's hospital and tomorrow's organization in the application of modern management functions and dealing with administrative development in three administrative pillars.. Addressing the challenges in order to identify the needs and to keep up with technology and modern techniques. Confronting problems in order to make a change in management systems and eventually achieve quality. Supporting manpower, which is the real wealth of any administration enabling it to offer a product or distinguished service.
- The Modern Hospital.. The administrative methodology determinants ..The administrative methodology hinges on working on maximizing the role of both general administration and health administration in achieving the objectives of Tomorrow's hospital, especially those objectives related to public health, community health and human development. This can be realized through consolidating the



foundations and principles of management, organizational structures, control systems and profitability coefficients.

- The Modern Hospital.. Executive and Applicable Strategy determinants.. The executive and applicable strategy is executed to adopt the transformation procedures from an existing routine hospital to a modern hospital. This can be achieved by applying the matters of implementation strategies, which attach special importance to the planning indexes for required change, implementation directions and organizational indexes needed to develop executive programs. and implementation administration. Furthermore, the Executive and Applicable Strategy focus on the efficiency and effectiveness of implementation in order to achieve required quality.
- The Modern Hospital.. The Applicable Strategy determinants. The Matters of Implementation.. The Matters of Implementation determine the planning indexes based upon the results of field studies on administrative needs. It necessitates the correction of some administrative conditions such as the administrative inflation, complexity of procedures. Incompatibility of arrangements, escalation of problems, functional errors, absence of measuring systems, hesitation in taking decisions, misuse of recourses and negative administration.
- The Modern Hospital.. The Applicable Strategy determinants ..The Directions of Implementation.. The directions of implementation determine the organizational indexes in order to realize the main functions of the hospital through adopting administrative, service, social and developmental polices. The "administrative" polices represent an open, compound and dynamic system. The "service" polices achieve such system all day with no errors. The "social" polices represent an environmental and community link that leads to predict the size and quality of the health and social participation services. The "developmental" polices lead to continuous development, human development and resources development.
- The Modern Hospital.. The Applicable Strategy determinants. The Execution Department. works on identifying, following up and supervising the executive department methods within the circles of services provided by the hospital by means of quality standards, ongoing improvement, cost reduction, and beneficiary satisfaction.. This can be done by realizing the developmental goals and objectives, the

administrative, systematic and organizational goals and objectives, the vocational, human, technical and technological goals and objectives and, the environmental and social goals and objectives i.e., developmental, administrative, systematic, organizational, vocational, human, technical, technological, environmental and social objectives. This can be achieved through coordinate axes for comprehensive development within the frameworks of planning and organization, which were extracted from the matters and directions of implementation.



CHAPTER (57.2)

The Contemporary Administration..Tomorrow's Hospital

- The Contemporary Administration. Based upon a realistic look, it is defined as that wise administration, which achieves administrative balance in making the administrative and technological leap. This shall be done regularly and continuously in order to cope up with globalization through applying alternative coefficients between the managers and staff. Those coefficients are based on trust, maturity, partnership, control and security in several situations by using variable procedures.
- The Contemporary Administration. The definitional methodology.. The common definitions proved that management is a science and art. However, modern definitions beside science and art it is proved that management is a value, profession and industry. In a comprehensive and integrated formula that deals with management as a theoretical and methodical science and an applicable and skillful practice. In addition, it controls the human aspects related to the business functions determining responsibilities, competences and authorities in order to manage operations and systems efficiently and effectively and to achieve the institutional objectives.
- The Contemporary Administration. The administrative methodology. It believes in the integration of general management, in applying management functions and its interdependent alternative relationship, with specialized management, in applying quality management and its social relationship. This integration helps to maintain administrative balance and ensure effective interaction among different administrative systems in order to ensure performance efficiency and adequacy achievement.
- The Contemporary Administration. The administrative methodology .It is based upon five fundamentals and principles (theoretical, applicable and practical).They include five main pillars. The Administrative qualification: by benefiting from social, human, mathematical, health and medical sciences along with administrative leadership .. Leadership experience, skills and traits: they are the result of incorporating general management with specialized management.. The Administrative organization: by identifying benchmarks in order to achieve balance among the needs and ways to operate, offer and compensate for service and human operations.. The Administrative Practices: they are based upon the capabilities and potentials of human

activities in dealing and coping up with economic, social and human variables.. The Administrative Style: it has distinguishing characteristics such as dynamism, renewed development and continuity in an integrated Social Performance.

- The Contemporary Administration..The administrative determinants.. Integrated Social Performance is applied in utilizing administration to demonstrate the administrative competencies in dealing with three economic, administrative and social variables by using the coefficients of challenge, confrontation and support. This is applied in order to enable administration occupy the leadership position and sit on the throne of planning, developmental, executive, institutional and national policies.
- The Contemporary Administration. The administrative determinants.. the contemporary administration deals with environmental and economic variables. It also utilizes the economic and administrative combination in the field of modern administrative and marketing systems in order to fill the economic gaps through regarding the strategic considerations of international policies as well as the dangers of economic interaction with local and foreign governments. It always aims at activating economic measurement by applying the coefficients of cohesion and competitive prices in order to achieve proper profitability. Finally, the contemporary administration depends on economic planning based on scientific approach, economic development, maintaining the interests of staff and achieving the national economic incentives.
- The Contemporary Administration. The administrative determinants.. The contemporary administration deals with environmental and administrative variables. It also aims at maintaining the organizational relationships, upgrading organizational structures, reaching optimal solutions for organizational problems, retaining available leadership capabilities and utilizing personal differences. In addition, the contemporary administration strives to correct the faults of administrative processes through adapting existing policies and working on bringing administrative and political stability. Furthermore, the contemporary administration attempts to ensure continuous development to those control processes that are based on unified benchmarks and adoption of immediate actions to correct deviations. Finally, the contemporary administration attaches a special attention and care to different administrative patterns through maintaining time determinants, information technology, job design and administrative training.

- **The Contemporary Administration.** The administrative determinants.. The contemporary administration deals with environmental and social variables. It applies the modern concepts of the management' role in social responsibility, social relations, social values and supports the integrated solution to social problems.. It also aims at achieving maximum benefit through identifying the space and scope of services in activating relationships with the main axes of the government and the public in order to provide better service to customers and citizens.. In addition, it takes advantage of community human resources in the selection of workers and insists on protecting them and providing them with a level of subsistence as well as professional cadres.. The contemporary administration adopts the strategic and integrated approach in internal and external climate in order to create a healthy, social, cultural and political environment that can improve social development.
- **The Contemporary Administration.** The applicable strategy in tomorrow's hospital..It is defined as an applicable model with four administrative elements that combined, revised and developed all, old modern, public and special administrative systems to prepare a human-oriented service administration in all fields. This human-oriented service administration includes field studies, effective planning (the matters of implementation), administrative structures, social interaction, continuous control (the directions of implementation), upgrading, development and comprehensive administrative concept (administration of implementation) in order to achieve the quality of hospital services.
- **The Contemporary Administration..** The applicable strategy in Tomorrow's hospital. Which through field studies of administrative capabilities for the hospital are identified to confront economic and social variables, cope up with information and communication technology and apply modern management systems. In addition, field studies aim at consolidating the human behavioral values to study the challenges and their impact on offering health services with required quality.
- **The Contemporary Administration..** The applicable strategy in tomorrow's hospital.. This strategy relies upon effective planning through clarifying objectives. Then, putting long-term and short-term plans into detailed executive programs explaining relationships and administrative links during the execution of service processes, tasks and activities. This is done by maintaining performance efficiency, reducing cost and providing services in a timely manner and with required quality standards.

- The Contemporary Administration.. The applicable strategy in tomorrow's hospital.. During the implementation of regulatory procedures, the administrative organizations build organizational structures and clarify organizational relationships through organizational regulations, which outline the duties, responsibilities and competencies of human resources including the leadership and subordinates. This can be done by ensuring coordination and guidance as well as focusing on the setup and operation of health services to achieve the required quality.
- The Contemporary Administration..The applicable strategy in tomorrow's hospital..The social interaction..Positive social interaction can be realized through social participation, social communication and social responsibility. Social interaction enables the hospital to deal with external variables, builds positive interaction between the hospital and surrounding environment. This interaction includes social participation, social integration into global quota, expansion of the service scope and making the true picture of both the integration health service hospital and social welfare in accordance with required quality.
- The Contemporary Administration.. The applicable strategy in tomorrow's hospital..The Continuous Control: Performance control is done by applying modern control methods through internal, external control, institutional and social control in addition to boosting self-control in individuals. This ensures the achievement of institutional and specialized objectives of health services with no errors or with the minimum level of errors and having the capability of immediate correction to realized required quality.
- The Contemporary Administration.. The Applicable Strategy in tomorrow's hospital.. Upgrading and development.. Upgrading and development are considered the key objective for contemporary administration through achieving comprehensive development for the organization, its staff and its beneficiaries. This can be done by the following: the effects of human development, the administrative development, the environmental development and the social development ... in accordance with efficiency and effectiveness coefficients of health services at hospital as an administrative organization and economic entity. Eventually, this would ensure the required quality level and its continuity.
- The Contemporary Administration.. The Applicable Strategy in tomorrow's hospital.. The comprehensive administrative concept is the fact that has to be accepted by all parties dealing with the hospital including all the individuals, organizations, entities and institutions. This can be achieved by deriving satisfaction with the level of



providing health services and achieving the enhancing of dealing with administrative and organizational bases of health service operations targeting individual and community health care.. In fact, this can be realized by maintaining clear vision in the applications of management functions at the different administrative levels as a system, which deals with the external environment to achieve the aspirations of workers and realizes success in the treatment of patients. This system hinges on the coefficients of social cohesion, mutual facilities, and consolidation of human values and ethical behavior as a key goal to achieving upgrading and development of health services according to quality standards in tomorrow's hospital.

CHAPTER (57.3)

The Contemporary Manager..Tomorrow's Hospital

- The Contemporary Manager.. The realistic view outlines the manager's functions as organizational source, responsibility over achievement, a combination of administrative skills, achieving development and possessing the characteristics of efficiency, effectiveness and impact.
- The Contemporary Manager.. The definitional methodology. It combines the functions of the organizational, executive, functional, successful and efficient manager in one unified definition: "the qualified professional full-time leader".
- The Contemporary Manager.. The administrative determinants.. The contemporary manager's roles are identified within the framework of his administrative responsibility. He has several roles as follows: The symbolic role (i.e., institutional responsibility); the leadership role (i.e., personal responsibility); the communicative role (i.e., social responsibility); the investment role (i.e., regional and governmental responsibility) and the risk-facing role (i.e., mutual responsibility).
- The Contemporary Manager..The administrative leadership.. It combines the personal, administrative and scientific characteristics and traits in the two axes of administrative leadership and administrative effectiveness within the elements of administrative authority, administrative efficiency, administrative standards, and the global administration.
- The Contemporary Manager. .The applicable and executive strategy is adopted to undertake the actions of preparing the contemporary leadership and excel in administrative leadership. This can be achieved by applying planning, organization and quality strategies, which aim at achieving excellence administration in the contemporary hospital as a modern, developed and contemporary management.
- The Contemporary Manager..The Applicable Strategies.. The Contemporary and Service Applicable Strategies..The Matters of Implementation..The planning indexes..The Total Quality.
- The Contemporary Manager..The Applicable Strategies.. The human and contemporary applicable strategies – implementation directions – organizational indexes.. Health care quality.
- The Contemporary Manager..The Applicable Strategies.. The administrative and contemporary applicable strategies – implementation administration – quality indexes..



CHAPTER (58)

Contemporary Manager Administrative Skills

- **The Administrative Skills..**The administrative skills are utilized by imposing the controls of dealing with the administrative situation, i.e., dealing with that condition or situation faced by the institution or organization, in a definite time at a definite location, as a result of overlapping and interlocking administrative operations including their human, material financial elements within the surrounding environment.
- **The Administrative Skills ..** The Administrative Skills can be defined as the ability to perform businesses with a high degree of perfection and speed. It is regarded as an urgent need to contemporary managers. It is broken into three types: The mental, behavioral and vocational skills. Those skills aim at achieving the informational, skillful and emotional objectives, at different rates and according to the administrative situation addressed and with a different combination of procedures in accordance with the administrative level.
- **The Administrative Skills ..** The administrative skills reflect leadership characteristics and traits of the contemporary manager. Apparently, they aim at raising the efficiency level of performance within the institution through applying the bases, principles, relationships and connections of modern management.
- **The Administrative Skills ..**The administrative skills in Tomorrow's Hospital are systematic and organizational skills. They are distinguished by excellence in health services and survival in the competitive market. In addition, they reveal human skills and show administrative and leadership capabilities.
- **The Administrative Skills ..** Acquiring and transferring experience to leaderships and subordinates are considered the duty of the institution or organization. This would ensure applying the quality standards in a professional way through the bases and principles of synergy, participation, self-motivation, decision making and taking, behavioral commitment and spiritual participation.
- **The Administrative Skills..** Acquiring and transferring experience to leaderships and subordinates can be realized through applying systematic training, encouraging administrative qualification, preparing for leadership, collecting data and processing it, forming work groups and holding periodical meetings and conferences.

- The Administrative Skills.. They are considered an applicable model to the management functions including planning, organizing, directing and controlling through the most specific orientation towards one or more of these administrative functions of each skill separately.
- The Administrative Skills.. They are supported by secondary or additional administrative skills including: acquiring and utilizing power, selecting effective leadership model, preparing training programs, creating motivating positions, developing mutual trust, reading the organization's culture, social-environmental survey and assessing the diversity and plurality phenomenon.
- The Administrative Skills.. They depend on the Acquisition and use of power as an additional skill associated with the basic administrative skill. Such skill promotes human behavior, respects time, encourages serious communications, supports rational decision and makes the reporting documents meet the standards of good conduct with subordinates. This can be achieved through the positive outcome of the collective work, optimum use of resources, managing the pressures of work as an incentive for performance, ensuring the application of the quality system and quality assurance and strengthening the competitive positions of the organization.
- The Administrative Skills..Selecting the effective leadership model as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills where the leader functions as the optimal model for leadership.
- The Administrative Skills.. Designing the incentive positions as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills where this is considered a means to attract workforce from outside the organization and ensure maintaining the functional positions and those attempts to assume leadership.
- The Administrative Skills.. Developing mutual trust as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills because it is considered the road to achieve good performance, outstanding achievement and consistency.
- The Administrative Skills.. Reading the organization's culture as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills because it is necessary to match the organization's culture with the cultures of other organizations.



- The Administrative Skills.. The social-environmental survey as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills because the volume, direction, type and impact of the coming change depends on the size of the information resulting from social-environmental survey.
- The Administrative Skills.. Assessing the diversity and plurality phenomenon as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills where all subordinates are not searching for one thing and all works- even if they were similar- do not follow a single administrative model.

CHAPTER (58.1)

Behavioral Management Skills

- Behavioral management skills .. They are defined as those skills related to human behavior resulting from that activity performed within the framework of the values, rights and responsibility and through the skills of dealings with others in the institution or organization.
- Behavioral management skills .. Behavioral management skills in service institutions fall within the scope of one of the three well-known skills, Institutional management, professional personality and social community.
- Behavioral management skills .. They aim at the realization of normal behavior and supporting decision based on behavioral aspect through the personal, institutional and social functions that contribute to the increase of production and promote services.
- Behavioral management skills.. They depend upon the positive "normal and value-based side" or negative, "abnormal and non-value-based side".. They are considered the result of the interaction among the requisites and the constraints in three interactive behavioral relationships.. The relationship between the professional conduct and the administrative behavior.. The relationship among the leadership conduct, achieving the balance in services and production and the success of the organization.. The relationship between the social conduct and the environmental variables.
- Behavioral management skills.. The contemporary manager is in need to behavioral management skills while exercising his/her administrative, professional and social functions based upon a human and applicable perspective. Thus, the contemporary manager is responsible for the acquisition and transfer of these skills to his subordinates.. Those skills are considered the success indicator, which reflects the commitment of him/her and his/her subordinates to the behavioral instructions.
- Behavioral management skills .. They are considered a key element in the management of tomorrow's hospital, especially the professional Conduct, which relates to performance skills and



achieving the healing of patients services while facing needs of health services including the care for individuals and society (for both the patients and healthy). This can be realized through the achievement of the three skills, i.e., the personal behavioral, administrative and social skills.

- Behavioral management skills .. In business organizations, behavioral management skills can achieve its efficiency results by holding training and development courses covering the areas of developing administrative and personal skills along with the administrative, systematic and organizational skills as well as the administrative and social skills. The content of these courses is to be determined based on the approaches of the behavioral, conventional and academic school and by following several training methods that tend all to achieve morality in an ethical working environment in order to build a moral society, which affects and is affected by the production or provided service .
- Behavioral management skills.. In hospitals, behavioral management skills can achieve its efficiency results by holding training and development courses covering the areas of several administrative skills, of which the most important are the administrative, personal and professional skills that are governing the tripartite relationship among the doctor, nursing staff and patient. This is done within an ethical framework and based upon the administrative, systematic and organizational skills that support the offering of high quality medical services within an ethical framework. In addition, the administrative and social skills help to achieve service communication to the hospital with the surrounding environment that includes individuals, communities, organizations and charity bodies in order to plan for health care within the context of a moral framework.

CHAPTER (58.2)

Time Management Skills

- Time management skills in respect to human life .. are associated with saving the time, for it's the most expensive natural resource that must be invested in order to achieve a future payoff.
- Time management skills for individuals .. are concerned with the ability to perform the job in its specified time.
- Time management skills for institutions .. are connected with the ability to adjust the logical relationships between performance and implementation of activities and tasks at specific times.
- Time management skills for society .. are concerned with maximizing the time available to achieve saturation, stability, and welfare.
- Time management skills tend to achieve .. optimal use of time without wasting through personal planning service functions by tightly regulating businesses and administrative authoritarian regulatory positions by determining time standards to measure the performance in addition to community, economic, and financial functionalities by studying time cost and its impact on the decision.
- Time management skills adopts.. the positive side in the "optimal use of time" or the negative side in "wasting time" as a result of the interaction of the ingredients and obstacles in three administrative interviews: time versus actions in the internal environment, time versus development of management in the organization, time versus objective response in the external environment.
- Time management skills contemporary manger needs .. to make the utmost use of time in accomplishing business efficiently and effectively match the speed of completion without increase or decrease in the time given.
- Time management skills in tomorrow's hospitals .. ensure the motto of the right service at the right time at the reasonable price using the time limitations as criteria for performance, assessment, and profitability, in order to achieve the goals of the hospital and continue in the competitive market.
- Time management skills in business organizations .. bear their efficiency fruits by holding training developmental courses in the areas of personal management development skills, regulatory and organizational managerial skills, and community-based management skill. In addition, the training content for these contemporary



management programs is determined in the determinants of positive interactive features, regulatory executive planning determinants, and the determinants of influences of social environmental factors. All of which are involved in the efficient management of time and completion of the work to a high standard of quality.

- Time management skills in hospitals .. bear their efficiency fruits by holding training developmental courses in the areas of various administrative skills, some of which are the personal managerial skills that control the time factor in professional performance, regulatory and organizational skills that control the time factor in relations between the executive medical service and administrative departments, as well as social managerial skills controlling the right time to provide service to the hospital roles in the external environment and society.

CHAPTER (58.3)

Communication Management Skills

- Communication management skills .. a positive interaction between two parties through several procedural processes, personal mental processes, dynamic management processes, and applied behavioral processes, which all verify participation and communication and consultation in the decision making - taking, implementing and the supervising of implementation.
- Communication management skills... moves toward achieving the goals of the institution or organization through personal functions such as understanding and rapprochement and administrative functions such as effective performing of business as well as social functions such as contacting mass media.
- Communication management skills .. adopt the positive side in the "effective communication" or the negative side in the "ineffective communication" as a result of the interaction of the ingredients and constraints of three personal determinants: (sender) administrative – (message content) social – the recipient (surrounding circumstances).
- Communication management skills .. are basic requirements for the success in much of the work of contemporary managers, only if used in the right location and the right way to connect them with their bosses and subordinates and local community leaders and competing institutions.
- Communication management skills .. in the tomorrow's hospital are reliable in the performance of their services successfully and in a distinguished way that achieves quality, using positive aspects of communications between executive medical service and administrative departments.
- Communication management skills .. in business organizations achieve efficiency results by holding developmental training courses in the areas of personal management skills development and community management skills. The training content for these programs is identified in three levels: development of behavioral



communicative skills, performance techniques, and addressing groups.

- Communication management skills .. in hospitals achieve efficiency by holding developmental training courses in the areas of communication management personal skills in achieving curative and preventive objectives, in addition to communicative management skills regulatory and organizational in achieving the research and training goals, as well as community communication management skills in achieving environmental and community goals.

CHAPTER (58.4)

Decision Making – Tacking Management Skills

- Decision making-tacking management skills .. follow the systematic creative innovation technique as well as leadership manner and are subject to administrative determinants, administrative position, administrative work programs, the most appropriate administrative selection, and administrative participation.
- Decision making-tacking management skills .. exercise several functions on the basis of the type of necessity and type of the person in charge. Some of the functions are personal associated with executive decisions, administrative functions associated with functional decisions, and social functions associated with emergency decisions.
- Decision making-tacking management skills .. adopt the positive side in making the "right or rational decision" or the negative side in making the "wrong or irrational decision", as a result of the interaction between ingredients and constraints in three personal relationships - administrative and social. These relationships revolve around providing the appropriate atmosphere for the application of the appropriate method in the selection between alternatives, and the best choice for the participants in the decision-making –tacking to guarantee proper implementation.
- Decision-making management skills are one of the needs of the contemporary manager in order to reach the right decision through the criteria of participation, confidence, and feedback.
- Decision making-tacking management skills .. in tomorrow's hospital are a weighted factor for all of the activities and tasks, whether medical or administrative or technical, the most important of which is success in decision-making.
- Decision making-tacking management skills .. in business organizations achieve efficiency results by holding developmental training courses in the areas of personal management skills development, in order to identify the functions, participate in decision-making, develop management skills whether regulatory or

organizational particularly in the decision requirements, and develop social skills needed for determining the effectiveness of implementing the decision within and outside the institution or organization.

- Decision making-tacking management skills .. in hospitals efficiency results by holding developmental training courses in the areas of different management skills, some of which are the personal skills required for decision-making and which achieve the curative and preventive goals, research training management skills, and social skills in decision-making which achieve environmental and social objectives of the hospital.

CHAPTER (58.5)

Reporting Management Skills

- Reporting skills .. all reports of various kinds and levels of issuance are an element of regulation and control, and contribute to the improvement and development of the administrative situations.
- Reporting skills .. the meaningful or effective report is what contains useful information and recommendations for specific results, for both the side reporting as well as the side being reported to, they can benefit from.
- Reporting skills .. practice several supportive functions for institutions administrations, personal functions which support administrative behaviors, institutional functions which support planning and audit, and social functions which support the application of humanitarian laws and regulations governing the operations and procedures of the institution's services.
- Reporting skills .. adopt the positive side in the preparation of the "meaningful or effective report" or the negative side in the preparation of the "non-purposeful or non-effective report", as a result of the interaction of the ingredients and obstacles in the adoption of the application of the foundations and principles of differentiation between objective reporting or routine, mandatory reporting or malicious, completed reports or incomplete, in order that the report could achieve its target.
- Reporting skills .. are basic needs of the contemporary manager as a mean of communication, a work document, and a follow-up aid in the same field. It is an administrative and organizational success factor to the contemporary manager.
- Reporting skills .. in the tomorrow's hospital are concerned with the diverse reports that serve the patient who is the target of their services, especially medical reports, based on which are a lot of common interests of the patient and those in charge of his or her services as well as the hospital that patients uses its services.
- Reporting skills .. in business organizations achieve efficiency results by proper preparation for all levels of manpower in terms of

setup and trading and supply and taking advantage of holding developmental training programs in the areas of personal, regulatory, organizational, and community management skills development.

- Reporting skills .. in institutions and business organizations include the preparation of writing and presenting criteria, as well as responding to feedback, which makes the report a mirror and a real description of reality.
- Reporting skills .. in hospitals are highly specialized skills that have great benefits and result in medical and health liability whether administrative or legal, and require capabilities, specializations, and qualified cadres.
- Reporting skills .. in hospitals achieve efficient preparation of a medical report by holding training courses on how to formulate medical reports covering all administrative, professional, and financial points, whether accomplished or recommended by the hospital administration or the executive service department responsible for service delivery.

CHAPTER (58.6)

Negotiation Management Skills

- Negotiation management skills .. are a civilized skilled psychological managing behavior aims to achieve common interests and common goals and access to shared decision.
- Negotiation management skills .. are exercised through the administrative practices of the manager and subordinates and headquarters in an official or a spontaneous way through daily practices at work and also outside the scope of the work.
- Negotiation management skills .. are the basis of the administrative success of the institutions and organizations especially in situations management and attitudinal management.
- Negotiation management skills .. practice several institutional, personal, and social functions to achieve negotiation success of all kinds, whether commercial service negotiation, financial catalog negotiation, or internal and external community negotiation.
- Negotiation management skills .. adopt the positive side in the "successful effective negotiation" or the negative side in the "failed ineffective negotiation" as a result of the interaction between ingredients and constraints to reach specified behavioral professional and regulatory leadership standards as well as community participation standards.
- Negotiation management skills .. are a requirement for the contemporary manager, since being a "successful negotiator," is a basic skill and tool in dealing with all other managers and business handlers. With the manager's tactfulness he can obtain his benefits and satisfy the negotiating parties.
- Negotiation management skills .. in tomorrow's hospital are concerned with consolidating the principles of the limits of negotiation in medical service procedures as well as administrative procedures especially financial contractual ones, in addition to communicative proceedings with foreign societies and institutions.
- Negotiation management skills .. in business organizations gain efficient results by proper preparation for the leaders or individuals

or groups that carry the negotiation responsibility (negotiators) by holding developmental training programs with scientific content oriented to preparing negotiating cadres and training on the negotiating planning, tactics, and participations on the levels of personal managerial skills whether regulatory or organizational or communal.

- Negotiation management skills .. in hospitals achieve success of "medical negotiation" or "therapeutic negotiation" efficiency by identifying the roles of the negotiating parties; from the doctors and doctors' "follow-up and treatment reports", Doctors with patients "achieve common interests", doctors with administrators "ensure rights", doctors with community leaders and individuals outside the hospital "achieve service integration".
- Negotiation management skills .. in hospitals: there's a need to develop negotiating skills, personal capacity to respond, administrative capacity to activate power sources, and ability to bring about social change.

CHAPTER (58.7)

Subordinates Management Skills

- Subordinates management skills .. refer to the skills of dealing with subordinates and are the responsibility of leadership, as a modern administrative system concerned with positive interaction between power and organization, which achieves system respect with its impact on the performance and achievement.
- Subordinates management skills .. are oriented toward everyone's commitment to the consolidation of objectives and actions for behavioral and functional homogeneity, which is achieved through personal functions in commitment to the common goals of the organization and the institutional roles to comply with regulatory and operational practices as well as social functions to comply with social participation and protection.
- Subordinates management skills .. take "good dealing with subordinates" from the positive side or the "mishandling of subordinates" from the negative side, as a result of the interaction between factors and obstacles in various directions that touch the personal aspects of the subordinates and their responsibilities, and their relationship with the leadership and how far they influence or are influenced by the society around them.
- Subordinates management skills .. are a requirement for the contemporary manager through his job as a leader in harnessing all potentials of the hospital in providing and reviving his relationship with his subordinates and upgrading their professional scientific and social behavioral level, in addition to qualifying a second cadre of leaders, so that an honorable image can be demonstrated to indicate the manager's decent leadership and the unity between him and his subordinates.
- Subordinates management skills .. in tomorrow's hospital are the special skills consistent with the hospital's health workforce characteristics of diversity, specialization, and complexity of tasks and activities in the performance of duties and responsibilities. These

skills also seek implementing the way of dealing with everyone as a boss and a subordinate at the same time.

- Subordinates management skills .. in business organizations achieve the desired results through the application of its functions that are matched with administration functions as well as the interdependent alternative administrative relation to obtain job satisfaction and performance excellence through the implementation of developmental training courses with scientific content targeting developing personal management skills in terms of communication skills and holding meetings and close observations. In addition to regulatory and organizational skills and in terms of negotiation skills, facing resistance to change, and leadership second cadre training, as well as community-based management skills in terms of community involvement, social role model, and community institutional communication.
- Subordinates management skills.. achieve efficiency in the hospital by holding developmental training courses in the areas of personal management skills oriented toward the hospital's health workforce and the clientele, and also developing personal management skills directed to leadership, regulatory organizational integrated service approach, as well as the development of social skills in approaching to service demanders, community leaders and individuals, organizations and local institutions, comparable to hospitals in the competitive market.

CHAPTER (58.8)

Work Pressures Management Skills

- Work pressures management skills.. the pressures of work and the resulting stress are a recent phenomenon in different areas of work which necessitated studying its physical, organic, mental and psychological aspects, hence targeting to benefit from the pressures of work in building a favorable business climate and increase productivity and increase the supply of quality and quantity of services.
- Work pressures management skills.. vary in forms, sources, and causes including the pressures of work and personal reasons or sources, in addition to the pressures of work disagreements and their organizational and administrative causes, as well as the pressures of work routine and their social and environmental causes. All or parts of them come in a form of work problems in institutions and business organizations as a result of a collision between personal, functional and social causes.
- Work pressures management skills.. are concerned with achieving the common goals of the organization at the level of individuals, manager, administration, and community through; personal functions in the face of work personal pressures, as well as institutional functions in the face of work administrative disagreements, and also social functions in the face of social pressures of work.
- Work pressures management skills.. adopt the positive side in the "work pros" or the negative side in the "work cons", as a result of the interaction between the factors and personal, administrative, and social obstacles, in the personal ability to take advantage or not to take advantage of the pressure, and the ability of leadership and management to cope with the pressures and bring about the desired change, in addition to the ability of the social institutional system to deal with the effects of pressure realistically and effectively.
- Work pressures management skills.. are a requirement for the contemporary manager who has to keep himself and his subordinates and his foundation away from the consequences of the various types



of work pressures, whether evident or implicit using early preventive actions before their occurrence or during the stages of dealing with them, or even after experiencing them and having to deal with their effects.

- Work pressures management skills.. in the tomorrow's hospital are imperative due to the increase in work pressures that are accompanied with modern management. These skills are basically concerned with the preparation of service providers to deal with these pressures, and to stay away from causing them, by adjusting and imposing the values prevailing at the hospital.
- Work pressures management skills.. in business organizations achieve their desired results in order to reach positive complementarily and increase the efficiency of the production capacity by holding developmental training courses with scientific content which polishes personal management skills and regulatory organizational management skills, in addition to community management skills in the coverage of the main entrances to the study and dealing of pressures.
- Work pressures management skills.. in hospital management achieve efficiency by holding developmental training courses in the areas of personal, administrative, and social skills development, in order to avoid the pressures of work and the following consequences that are harmful to the patient, who is the major beneficiary of hospital services. This is done by adopting personal behavioral skills and disciplinary management skills as well as social skills, awareness, and community involvement.

CHAPTER (58.9)

Marketing Management Skills

- Marketing management skills..are the skills needed to reconcile customer demand and supply of the institution or organization for the product or service that is offered.
- Marketing management skills..require familiarity with reality, experiencing community, and merger with workers.
- Marketing management skills move between advertising skills for the product or service, promotional skills of the service, service offering skills, the art of service providing, and the skills of reviewing each of the previous steps.
- Marketing management skills..convince the consumer or beneficiary of the advantages of the service provided and the positive effects without falsification or distortion of the facts.
- Marketing management skills are personal attributes, practical experience, qualifications, leadership abilities, predictive sense.
- Marketing management skills.. a typical movement skills backed by scientific research as well as field studies and realistic questionnaires.
- Marketing management skills adopt the positive side "the marketing performance pros" or the negative side "the marketing performance cons" as a result of the interaction between the ingredients and personal, administrative, and social obstacles.
- Marketing management skills..in business organizations achieve efficiency results through personal and social developmental administrative training programs that are market oriented, with different approaches to strengthen the institution in the competitive market through the development of leaders and marketing personnel skills in the media and promotion.
- Marketing management skills.. at the hospital achieve the desired results through personal and social developmental administrative training programs that are directed to the service providers to acquire market professionalism and customer addressing skills in addition to the environmental handling of the market through the development of marketing skills in terms of advertisement and promotion.



CHAPTER (58.10)

Teamwork Management Skills

- Teamwork management skills..contribute to the success of relations and connections inside and outside the organization and foster aspects of closeness, fraternity, loyalty, belonging, hardworking, giving, discipline, and performance quality.
- Teamwork management skills..cover developmental, behavioral, and professional skills and enhance performance and achievement through the implementation of the methodology of creativity and pioneering spirit at the level of leadership, subordinates, and organization.
- Teamwork management skills..achieve the goals of the institution or organization through the practiced functions, developmental dynamic mental character, straightening correctional planning management, and development of correlation, social, and behavioral relationships.
- Teamwork management skills..share the positive side of "teamwork success performance improved level", and achievement efficiency; or the negative side of "teamwork loss performance low level", and achievement weakness and feebleness, as a result of the interaction between personal, administrative and social advantages and disadvantages.
- Teamwork management skills..are one of the basic needs of contemporary manager who looks at the team work as part of the organization, and considers team work one of organization development methods and also directs his efforts along with team's efforts toward one goal, following analogous performance methods in order to achieve measurable results in conformity with organization objectives.
- Teamwork management skills..in tomorrow's hospital are indispensable to face pluralism as well as specialization, especially in positions of service providers and in service executive departments. They're also vital for meeting the needs of service beneficiaries and achieving the main and subsidiary objectives of the hospital, whether total or partial.

- Teamwork management skills..in business organizations achieve the desired results through personal, administrative, and social developmental training programs, the scientific content of which is guided toward the skills of selection of group members, rooting group spirit, group leadership, providing appropriate environment for the group, social responsibility, and creative methodology.
- Teamwork management skills..at the hospital achieve efficient results through holding continuous and regular training courses, while performing service and administrative functions as training, applied practical and field models, through which personal skills (building personnel), administrative skills (common goals achievement), and social skills (building exemplary societies) are developed for each individual of the hospital staff, at all levels and all specializations.



CHAPTER (58.11)

Quality Management Skills

- Quality management skills..are based on monitoring, reviewing, and regulating the performance of the medical team in accordance with the criteria and rates designed to achieve the best level of services in the intellectual and cultural communication between commanders and subordinates.
- Quality management skills..achieve organizational goals and quality objectives through practical application of the basic functions of skills' management, whether personal skills (the proper functioning), or institutional (continuous improvement of the product or service), or social (gaining customer satisfaction and attracting community symbols).
- Quality management skills..share the positive side in the quality and "good efficiency of performance and achievement", and the negative side in the quality "low efficiency of performance and achievement" as a result of the interaction between the elements and constraints, in the three personal, administrative, and social determinants, which touch the aspects of leadership behavior, management, criteria, assessment, correction and social and environmental interrelationships.
- Quality management skills..are a basic need for the contemporary manager, who is characterized by excellence in quality services and who combines leadership and oversight qualities, as well as communication support and continuous intellectual development, in addition to keenness to acquire the skills that will provide him with a dynamic holistic view and vision of the future.
- Quality management skills..in tomorrow's hospital steer the hospital toward a high level of efficiency and effectiveness by insisting on development, excellence, and sustainability as well as providing its services to all individuals. The exercise of such skills will help in dealing with variables and strengthening community links. Additionally, it supports administrative quality and behaviors of belonging and loyalty to the hospital.

- Quality management skills..in business organizations achieved quality goals by proper preparation for leaders and subordinates through developmental training programs employed to develop personal managerial skills "performance improvement for workers and improvement of leadership technique" in addition to organizational and regulatory administrative skills "improvement of service operations and management technique" as well as community administrative skills "improvement of the surrounding environment and the outcome of the acceptance of services."
- Quality management skills..with regard to the applied perspective in the hospital achieve the highest level of health care through qualitative training programs " social ,health, and administration", which are mainly directed to general development and human development, "faith and belief, participation, safety and security of the work environment". It is also directed to administrative development, information and communications systems, performance measurement standards, management restructuring, active follow-up and immediate correction, as well as the application of regulations and laws. It is also directed to social development, societal behavioral change, understanding and interaction of individuals and institutions, and safe healthy climate".



CHAPTER (58.12)

Customer Service Management Skills

- Customer service management skills..have become a mainstay in the organization work through constant contact, good concept, established traditions, enlightened leadership, and environmental control.
- Customer service management skills.. keep institutions or organizations from encountering any problems in the dealing between customers and service providers.
- Customer service management skills..illustrate the real value of customers and the impact of dealing with them in the success of the institution or organization and continuity in the competitive market.
- Customer service management skills..move toward providing an ideal or outstanding service by a team of customer service. And this is achieved through three functional ways, personal (in the rehabilitation of workers), and (institutional) in the level of service quality, and (social) in overcoming societal variables for customer satisfaction.
- Customer service management skills..share the positive side in the "excellence of services and customers' interest" or the negative side in the "deterioration of services and the reluctance of clients", as a result of the interaction between the elements and constraints in the three personal, administrative, and community determinants, in multiple elements that touch the basic aspects of the service as well as the related customer needs and the efforts of the service providers and characterize the internal and external administrative governing system of the institution.
- Customer service management skills.. are a basic need for the contemporary manager which hone his expertise in the management of the institution and aid his success in achieving its objectives through the acquisition and transfer of multiple managerial skills that support customer service abilities, such as communication skills, behaviors of dealing with subordinates, negotiation, and dealing with pressure.

- Customer service management skills..in tomorrow's hospital are mainly directed toward the beneficiaries or follow up patients (foreground customers), as well as service providers and administrative leaders at the hospital (refinement customers), in addition to the hospital suppliers and external organizations and institutions (trade customers).
- Customer service management skills..in tomorrow's hospital are a collective and comprehensive and integrated responsibility, latent in the components of the health workforce that operates according to the hospital's prevailing values, human values, work values, and values of health and safety. All in all these skills are meant to be serving the customers in order to provide the maximum level of health care.
- Customer service management skills..in business organizations accomplish the desired results by the application of functions matched with customers' needs and the goals of the institution or organization as well as the social welfare through holding developmental training courses and specifying their scientific content to comply with the development of personal, organizational, regulatory, and community management skills, from planning to create customer service units or teams at the hospital to determine their responsibilities, potentialities, and relations, as well as evaluating the results of the services performed by them.
- Customer service management skills.. in regard to the applied perspective of the hospital, support the main service role of the hospital inpatient receiving care, observation and following high delivery service, which is a collective responsibility shouldered by both senior and executive management, inside and outside the hospital, in order to achieve customer satisfaction by fulfilling psychological and organic needs of the patients, service providers and hospital's managers.



CHAPTER (58.13)

Finance Management Skills

- Finance management skills.. are built on three administrative principles: independence, financial funding, and good financial management, through the controls employing various resources, in order to achieve the goals of the institution or organization.
- Finance management skills.. are subject to three consecutive administrative paths: financial planning, financial management, financial control, in the context of accounting controls as well as cost-based accounting, with specific assignments and responsibilities to the administrative group and the general workers of the organization.
- Finance management skills.. are inclined to the accomplishment of their institutional and specialized objectives through their personal functions of renewing confidence and continuity, and the institutional functions of correct financial performance, and social functions to deal with financial risks and apply self-solutions.
- Finance management skills.. share the positive side of "good management and good investment" or the negative side of "mismanagement and poor investment", as a result of the interaction between elements and constraints in the three personal, administrative, and community determinants within the elements of funding request and determining its sources, determining responsibility and risks, accounting system reference, dues versus cost, and community interaction.
- Finance management skills.. are a basic need for the contemporary manager as it contains a correlation of administrative, accounting, and mathematical sciences, and hence enabling the manager to deal with the owners of the institution, its employees, and its beneficiaries, as well as making the manager able to meet any shortfall or financial deficiency, the institution might be exposed to, and also ensuring continuity of success for the institution.
- Finance management skills.. in tomorrow's hospital is of great importance in covering its services' expenses which are provided at

time of their request, in addition to developing and modernizing these services, which is a responsibility of all leaders and subordinates in the implementation of funding programs with measurements of controls, good use, and confronting financial emergencies.

- Finance management skills.. in business organizations achieve the desired results of implementation of their functions by holding developmental training courses and specifying a scientific content that has to go with the development of personal management skills as well as organizational and regulatory management, in addition to the social skills in planning, use, and control elements, and defining the role of leaders and subordinates and the surrounding community including individuals and institutions.
- Finance management skills.. with respect to the applied perspective in the hospital, achieve the desired results of quality levels in the services provided through the support and development of the service role at the hospital, which arises and grows through multiple ongoing funding sources, the continuity of which are aided by personal financial skills and management financial skills as well a social funding skills.



CHAPTER (58.14)

Laws and Regulations Management Skills

- Laws and regulations Management skills..are the compliance with legal knowledge and its application with the concept of law spirit and sufficient flexibility, which has a positive impact on the institution or organization and the employees in achieving the goals and correlation with the society.
- Laws and regulations Management skills.. are directed toward the protection of the institution and its employees as well as the clients through personal functions (job satisfaction), and administrative functions (legal responsibility), and social functions (social protection).
- Laws and regulations Management skills..share the "positive side of law application" in the service of the institution or the "negative side of law application" as an administrative restriction on the institution, as a result of the interaction between the elements and constraints in three determinants: personal (in knowledge and motivation), administrative (in application, right, and wrong), and societal (in threats and restrictions).
- Laws and regulations Management skills..are a basic need for the contemporary manager to gain strength, wisdom, and discernment in the issuance of administrative decisions and orders as well as the achievement of satisfaction and acceptance of the staff.
- Laws and regulations Management skills..in tomorrow's hospital organize the dealing between the parties responsible for the provision of health services according to the standards of human rights protection.
- Laws and regulations Management skills..in business organizations, the consequential results of practice which are presented in the success of the institution or organization in carrying out its obligations and achieving its objectives, is accomplished through holding developmental training courses in the areas of personal, organizational, regulatory, and community development of administrative skills.

- Laws and regulations Management skills..hold regular induction courses on laws and regulations and their amendments for the labors, leaders, and officials, in addition to holding joint sessions with social leaders and individuals in the surrounding community.
- Laws and regulations Management skills..at the hospital achieve the desired results of the provision of health services efficiently by holding developmental training courses for employees and clients of the hospital as community leaders and members of the internal and external environment, in addition to specifying the scientific content and training standard objective of these courses to comply with the conduct of the law in protecting the patient and facilitating access to health services needed in a timely and appropriate manner and in the right location at a reasonable cost considering moral values.
- Laws and regulations Management skills..with regard to the applied perspective at the hospital, is supported by the adoption of the law spirit as well as the activation and proper application of the regulations and laws of hospitals and health management and ongoing monitoring, which result in achieving the desired goals by means of the personal, administrative, and social skills of the management of the application of regulations and laws.



CHAPTER (58.15)

Clinical Medical Management Skills

- Clinical medical management skills.. is a behavioral communicational technique between the two parties of the service provided by the hospital, and is evident in the success in achieving the hospital's goals and satisfaction of service beneficiaries.
- Clinical medical management skills.. obligate the contemporary manager and subordinates of the professional, technical, and administrative health workforce to serve the integration of the medical/health service scheme provided by the hospital.
- Clinical medical management skills.. Contains a specialized part done by the professional health manpower in a triangular correlation between the doctor, the patients and nurses. It is called clinical skills management, and is required to achieve maximum health care for the patient.
- Clinical medical management skills.. effectiveness is achieved through strengthening the reaction, response, and feedback skills in the medical feed.
- Clinical medical management skills.. is directed toward the success of the provision of medical services at the desired level of quality in meeting the needs of the beneficiaries through personal, administrative, and social functions of these skills in service, professional and environmental integration.
- Clinical medical management skills.. shares the positive side in the "consolidation of clinical interaction relation" between the health manpower and the patients, and the negative side of the "bad clinical interaction relation" between the health manpower and the patients, as a result of the interaction between the elements and constraints in the personal, administrative, and social determinants of reaction, response, and feedback skills.
- Clinical medical management skills.. is a basic need for the contemporary manager, whether belongs to the medical body or any other. It also provides the manager with many opportunities to verify the success of his administration and upgrade health/medical services offered by the hospital.

- Clinical medical management skills.. in tomorrow's hospital is part of the administrative skills scheme, which is necessary for the success of the hospital in achieving its objectives as an integrated collective turnover for the application of these skills at the level of leadership, organization, employees and clients in the internal and external environment.
- Clinical medical management skills.. in health organizations achieve their functions by holding developmental training courses at the level and with the participation of high senior administration, executive administration, and oversight administration, in order to determine the scientific content of these courses that has to cover the development of reaction, positive response, and positive feedback skills, by specifying the level of training required for personal, managerial, regulatory, organizational, and societal administrative development.
- Clinical medical management skills.. with regard to the applied medical perspective at the hospital, is the main pillar to ensure provision of health/medical services to the beneficiaries and the surrounding community at a high level of quality, and the training programs adopt the scientific content that achieves these vital and important goals to the hospital, with determinants that consolidate the concepts of medical skills management scientifically and applicably at the various leaderships' and subordinates' levels that are diverse in their developmental, administrative, and societal profiles.
- Clinical medical management skills.. with regard to the applied perspective at the hospital, is concerned with providing factors of ensuring that these skills are being achieved through holding developmental training courses in the areas of administrative medical balance, responsibility for rights ownership versus duties commitment, and the exchanging of the roles in order to achieve interests.
- Clinical medical management skills.. at the hospital complete its success through the application of clinical skills that works to strengthen the tripartite relation between the doctor, the patient, and nursing staff, which steer the scientific medical and clinical content toward the three parties in order to strengthen the communicational role among them and for each of them as a sender and recipient.



قد يكون المرجع الذي ترك فيك أثراً ليس كتاباً ولا مقالاً ولا بحثاً علمياً .. إنما هو احتكاك مباشر بعلماء أفاضل ومن رموز الإدارة قد كان لي شرف الاستفادة منهم .. وإن ذكرهم كما هو واجب فإنه تقدير وعرفان بفترات إثراء للعلم .. وهم كثير ونذكر منهم على قدر ما تسعني الذاكرة وفقاً لمراحل حياتي في الالتقاء بهم .. الأساتذة الدكاترة العلماء:

أ.د محمد كمال أبو عجوة

أ.د/ حسن غلاب أ.د/ صديق عفيفي

أ.د/ محمد محمد إبراهيم أ.د/ محمد رضا العدل

أ.د/ علي محمود عبد الوهاب أ.د/ إجلال عبد الحافظ

أ.د/ عادل مبروك أ.د/ أحمد أحمد اللوح

أ.د/ عاطف العوام أ.د/ سعيد عبد المنعم محمد

أ.د/ ثابت عبد الرحمن إدريس أ.د/ حسن عيسى

أ.د/ نبيل عبد السلام شاكر أ.د/ جمال الدين المرسى

أ.د/ محمد محمد البنا أ.د/ شوقي محمد الصباغ

أ.د/ أمجد حامد عمارة



المراجع باللغة العربية

المجموعة الأولى من عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٩

- إبراهيم عبد الرحمن: إدارة العمليات والإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥.
- إبراهيم عبد الرحيم هميمي: تخطيط ومراقبة الإنتاج، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٧٧.
- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، ١٩٧٧.
- أحمد سرور محمد: أصول إدارة الأعمال والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٠.
- أحمد سرور محمد: تخطيط وضبط الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٦٧.
- أحمد محمد موسى: تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٣.
- أحمد منصور: القوى العاملة .. تخطيط وظائف وتقديم أدائها، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.
- السيد محمد خيرى: الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، دار التليف، الطبعة الثانية، ١٩٦٣.
- أمين فؤاد الضرغامى: بيئة السلوك التسويقي، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.
- حسن أحمد توفيق: الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٥.
- حسين محمود حجازي: العلوم السلوكية وحوار مع الفكر الإداري، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٧.
- حنفي محمود سليمان: إدارة الإنتاج، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.
- زكي محمود هاشم: الإدارة الصناعية، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، ١٩٧٦.
- سيد الهواري: الإدارة المالية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥.
- شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨.
- صديق محمود عفيفي وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، الكويت، مؤسسة دار الطباعة والنشر، ١٩٧٧.
- صلاح الشنوقي: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.
- طارق علي حسن: المستشفى التعليمي الجامعي في مصر كمعنى، القاهرة، دار الغد للطباعة والنشر، ١٩٧٤.
- عادل حسن: الكفاءة الإنتاجية للأفراد في الصناعة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.
- عاطف محمد عبيد: إدارة الإنتاج، الأصول العلمية والتطبيقية لتشغيل المصانع، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٧.
- عاطف محمد عبيد: أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٠.
- عبدالباسط سيد أحمد: البحث الاجتماعي، القاهرة ط١، ط٢، ١٩٧٥.
- عبدالحمد لطفي: علم الاجتماع، القاهرة، دار المعارف، الطبعة السابعة، ١٩٧٨.
- عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٣.
- عبد الغفار خلاف: وظائف المستشفى كمنظمة اجتماعية، مؤتمر دراسة المشاكل التخطيطية والتنظيمية إدارة المستشفيات، الجهاز المركزي لتنظيم والإدارة بالقاهرة، ٢-٢٨ يناير ١٩٧١.
- علوية علي علوي: نظام التغذية في المستشفيات، تقرير مقدم للندوة العربية الأولى لإدارة المستشفيات والمنظمة العربية للعلوم الإدارية بالقاهرة، ١١-١٨ مارس ١٩٧٢.

محمد خيرى، د. أحمد عبادة سرحان: الإحصاء الطبى فى خدمة التخطيط للمستشفى، بحث مقدم لمؤتمر دراسة المشكلات التخطيطية والتنظيمية، القاهرة، ٥/٢٧ حتى ١٩٧٨/٦/١.

محمد صالح الحناوى: السلوك التنظيمى، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.

محمد صلاح الدين الشنواوى: أصول إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٥.

محمد عارف: المنهج فى علم الاجتماع، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٢.

محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٧٦.

محمد فتحى محمد: الإحصاء فى اتخاذ القرارات التجارية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٩.

محمد محمد إبراهيم: إدارة الأفراد وأسس ترشيد الموارد البشرية، القاهرة، (غير مبين) ١٩٧٩.

موسى أحمد محمد: مؤشرات تقييم الأداء فى قطاع الأعمال، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٣.

يوسف صديق رافى (السكرتير الفخرى للجمعية المصرية للمستشفيات): دنيا المستشفيات، مطبعة لجنة البيان العربى، القاهرة، ٦٥-١٩٦٦.

على السلمي: إدارة الأفراد لرفع الفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٠.

على السلمي: تطور الفكر التنظيمى، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.

على عبد المجيد عبده: الأصول العلمية لإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

على محمد عبد الوهاب: المدخل السلوكى فى الإدارة، بيروت، اتحاد المصارف، ١٩٧٨.

على محمد عبد الوهاب: تقييم مستوى الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية، استطلاع آراء القاميين بالخدمة والمنتفعين بها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٨.

فايز فرج: الميكنة الآلية، الإنتاج، القاهرة، معهد التخطيط القوي، ١٩٧٠.

فؤاد البهى السيد: علم النفس الإحصالى وقياس الفعل البشرى، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٧٩.

فؤاد الشريف: إدارة الإنتاج، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

محمد الأمين عبد الفتاح: نحو تعريف شامل لاستخدام أسرة المستشفيات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الندوة العربية الأولى لإدارة المستشفيات، القاهرة، ١١-١٨ مارس ١٩٧٢.

المجموعة الثانية من عام ١٩٨٠ إلى عام ١٩٨٩

أحمد مصطفى: حالة عملية في العوامل المحددة لكفاءة أداء الخدمة الصحية في أحد مستشفيات وزارة الصحة، مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعية التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد الرابع، العدد الثالث، يناير ١٩٨٢.

أحمد مصطفى: جودة الخدمات الصحية، مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعية التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد السادس عشر، العدد الثالث، يناير ١٩٨٤.

إقبال محمد بشير: الرعاية الطبية والصحية والمعوقين من منظور الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٤.

السيد عليوه: صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة - الهيئة المصرية العامة، ١٩٨٦.

السيد متولي وآخرون: أنماط وكفاءة الإدارة العليا في المستشفيات المصرية، بحث مقدم لمؤتمر تنظيم وإدارة أجهزة الخدمات العلاجية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٨-٣٠ ديسمبر ١٩٨٠.

الهيئة العامة للتأمين الصحي .. إدارة العلاقات العامة والإعلام، قوانين وقرارات التأمين الصحي، القاهرة، مطابع شركة العبوات الدوائية، ١٩٨٥.

أنور عبد الملك وآخرون: مفاتيح إستراتيجية جديدة للتنمية، مترجم، القاهرة، مطبعة التقدم، ١٩٨٥.

أبيل - سميث ليموسون: الاستغلال الأقصى للموارد الضئيلة، منبر الصحة العالمي، مجلة دولية للتنمية الصحية، المجلد الأول ١٩٨٠.

ت.أ - لامبولا: السياسة والأيدلوجية والصحة، بند الصحة العالمي، مجلة دولية للتنمية الصحية، المجلد الأول، ١٩٨٠.

جرمين حزين سعد: تخطيط ومراقبة الإنتاج، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٨٥.

إبراهيم الغمري: السلوك الإداري، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣.

إبراهيم الغمري: إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٤.

إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.

إبراهيم إمام: العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.

إبراهيم درويش: التنمية الإدارية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٢.

إبراهيم علي الجندي: التلوث يخنق الجميع والأمن الصناعي يفهم، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٨.

أبو بكر الصديق عمر متولي: التكنولوجيا والعلاقات الاقتصادية الدولية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٤.

أحمد جلا عبد الوهاب: السلوك الإنساني في العمل، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة، ١٩٨٩.

أحمد شرف الدين: الأحكام الشرعية للأعمال الطبية، غير مبين، ١٩٨٧.

أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، مدخل بيني مقارن، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٩٨٤.

أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٦.

أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦.

سعيد محمد المصري: أساسيات في دراسة الإدارة العامة، الرياض، دار المريخ للنشر، الطبعة الثالثة، ١٩٨٣.

سمير أحمد عسكر: أصول الإدارة، دبي، دار العلم للنشر والتوزيع، ١٩٨٥.

سيد محمد الهواري: الإدارة .. الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٨٢.

شوقي حسين عبد الله: التمويل والإدارة المالية، القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٠.

شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦.

صلاح مصطفى المنوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٢.

عادل حسن: العلاقات العامة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠.

عادل حسن: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.

عادل عز: التأمينات الاجتماعية، المبادئ النظرية والتطبيقات العملية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٠.

عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٧.

عبد الباسط محمد حسن: التنمية الاجتماعية، القاهرة، مكتبة وهبة، ١٩٨٥.

عبد الحليم رضا عبد العال: الخدمة الاجتماعية المعاصرة، القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٨.

عبد الحميد بهجت فايد: إدارة النشاط الإنتاج، غير مبين، ١٩٨٣.

عبد الرحمن عبد الباقي: العلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٦.

عبد الرشيد مأمون: عقد العلاج بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦.

جرمين حزين سعد وآخرون: إدارة المشتريات والمخازن، القاهرة، مكتبة التعاون والتجارة، ١٩٨٦.

جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٣.

حسن الساعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية .. نسق منهجي جديد، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٢.

حسين شرارة: مراقبة المخزون في النظام الإنتاجي، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٨٤.

حسين شرارة: تخطيط ومراقبة المخزون، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٨٥.

حسين عبد الحميد أحمد رشوان: دور المتغيرات الاجتماعية في الطب والأمراض، دراسة في علم الاجتماع الطبي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٣.

حسين موسى راغب: مدخل النظم في إدارة الإنتاج، غير مبين، ١٩٨٥.

حشمت تلامي، إبراهيم عبد اللطيف: زيادة فاعلية تقييم الأداء في الدول النامية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، سلسلة التراجع الإدارية، رقم ٤، نوفمبر ١٩٨٤.

حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٤.

حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري وتطوير المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٧.

رفاعي محمد رفاعي: السلوك الإنساني في التنظيم، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة، ١٩٨٧.

زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ١٩٨٧.

زهير حنفي علي: الأصول العلمية في التنظيم الإداري للمستشفيات، القاهرة، مكتبة الأنجلو، الطبعة الثالثة، ١٩٨٨.

فاروق عبد العظيم وآخرون: مبادئ الإحصاء ..
الوصف والتحليل، الإسكندرية، دار المطبوعات
الجامعية، ١٩٨٤.

فتحي علي محرم: إدارة وظيفة الإنتاج وإنشاء
المشروعات الصناعية من الناحية العلمية
والتطبيقية، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة،
١٩٨٩.

فريد راغب النجار: إدارة الأعمال في الأنظمة
الصحية والطبية، القاهرة، دار النهضة العربية،
١٩٨١.

فريد راغب النجار: السياسات الإدارية
وإستراتيجيات الأعمال، القاهرة، مكتبة شقرون،
١٩٨٦.

فريد راغب النجار وآخرون: إدارة المستشفى
المصري، الاتجاهات الحالية والمشكلات، دراسة
ميدانية، القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم
والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، ١٩٨٣.

فوزي علي جاد الله: الصحة العامة والرعاية
الصحية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٥.

قباري محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع
المعاصر "مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم
السلوكية"، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٨.

كامل مصطفى الكردي: تطبيقات وحالات عملية في
الإستراتيجيات والسياسات وجدوى الاستثمار،
القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٨.

كمال حمدي أبو الخير: أصول الإدارة والتنظيم،
القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.

محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر
"مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية"،
منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٨.

محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التقويم
والمنهج والإجراءات، الإسكندرية، المكتب الجامعي
الحديث ط٢، ١٩٨٢.

محمد جمال الدين محفوظ: القيادة وإدارة الحرب
في توجيهات الإسلام، الهيئة المصرية العامة
للكتاب، ١٩٨٧.

عبد العزيز سليمان فؤاد: تاريخ مصر الاجتماعي،
القاهرة، مكتبة سعيد رافت، ١٩٨٥.

عبد الفتاح عثمان: خدمة الفرد في المجتمع
النامي، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٨٠.

عبد المنعم راضي: مبادئ الاقتصاد، القاهرة،
مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

عبد المنعم شوقي: تنمية المجتمع وتنظيمه،
القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٨٠.

علي رفاعة الأنصاري: إستراتيجيات المشروعات،
القاهرة، مكتبة الأجلو المصرية، ١٩٨٣.

علي شريف: اقتصاديات الإدارة - منهج القرارات،
دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع،
١٩٨٦.

علي شلبي: الريف المصري في النصف الثاني من
القرن التاسع عشر ١٨٤٧ - ١٨٩١، القاهرة،
دار المعارف، ١٩٨٣.

علي علي حبش: التنمية التكنولوجية في مصر،
القاهرة، أكاديمية البحث العلمي، ١٩٨٧.

علي علي حبش: نقل التكنولوجيا، القاهرة،
أكاديمية البحث العلمي، ١٩٨٧.

علي لطفي: التنمية الاقتصادية، القاهرة، مكتبة
عين شمس ٨٢-١٩٨٣.

علي محروس شلادي: الموازنات التخطيطية،
القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨١.

علي محمد عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية في
الإنتاج والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس،
١٩٨٤.

علي محمد عبد الوهاب: الإنتاجية .. دراسة
للعنصر الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة قصر
الزعفران، ١٩٨٦.

فؤاد القاضي: تنمية المنظمات، القاهرة، جامعة
عين شمس، ١٩٨٤.

محيي الدين الأزهرى: تخطيط وتقديم المنتجات الجديدة، القاهرة، المجلة العلمية لإدارة الأعمال، عدد ٤، ١٩٨٨.

مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة للطباعة والنشر، ١٩٨٢.

مصطفى زهير: التسويق، مبادئه وطرقه، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢.

مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

منصور فهمي: الإنسان والإدارة، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٨.

منظمة الصحة العالمية: اقتصاديات الصحة، وثائق للصحة العامة رقم ٦٤، ١٩٨٠.

منظمة الصحة العالمية: العملية الإدارية العامة للتنمية الصحية والوطنية، سلسلة الصحة للجميع رقم ٥، ١٩٨٠.

منير صالح هندي: الإدارة المالية، مدخل تحليل معاصر، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٩.

نبيل توفيق: الأوضاع التنظيمية للمستشفيات الحكومية، بحث مقدم لمؤتمر تنظيم الخدمات العلاجية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٨-٣٠ ديسمبر ١٩٨٠.

نجلة حسين مرتجي: إدارة الأفراد العاملين (مدخل بيئي)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.

محمد حامد سليم: الإستراتيجيات الإدارية، عمليات الاختيار وبدائل ونماذج، دبي، دار التعليم، ١٩٨٦.

محمد صالح الحناوي: دراسات جدوى المشروع، دليل تقييم الأعمال الجديدة، الإسكندرية، الدار المصرية الحديثة، ط ١، ١٩٨٠.

محمد صالح الحناوي: أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢.

محمد عفيفي: إدارة المواد، ط ٦، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

محمد عفيفي حمودة: إدارة التسويق، القاهرة، مكتبة عين شمس ط ١٠، ١٩٨٥.

محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة في طرائف البحث وأساليبه، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط ٢، ١٩٨٠.

محمد علي محمد وآخرون: دراسات في علم الاجتماع الطبي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

محمد محمد إبراهيم: مقدمة في أصول إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٧.

محمود صادق باتزرعة: إدارة التسويق، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٥.

محمود صادق باتزرعة: بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية، ط ٤، ١٩٨٠.

المجموعة الثالثة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠٠٢

إسماعيل أحمد عصر: القياس المحاسبي لتكلفة النشاط، مدخل لتطوير الأداء بالمستشفيات الجامعية، شبين الكوم، مطابع جامعة المنوفية، ١٩٨٨.

إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار طبية للنشر والتوزيع والتجهيزات الطبية، ٢٠٠٠.

السيد رمضان: أسس الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

السيد عبد العاطي: دراسات بيئية وإسرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨.

السيد عليوة: إدارة الأزمات في المستشفيات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٨.

القطب محمد طهية: نظام الإدارة في الإسلام، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

أويس عطوة الزنط: أسس تقييم المشروعات ودورات جدوى الاستثمار، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٢.

بدران عبد الرحمن: التحليل الكمي في إدارة الصحة والمستشفيات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

بهاء الدين الروبي: آليات تحسين جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات الجامعية (احتياج إستراتيجي)، شبين الكوم، مطابع جامعة المنوفية، ١٩٨٨.

بوي دي مانتى: آداب السلوك والأخلاق اليابانية في ميدان التجارة وإدارة الأعمال، دار الحمراء للطباعة والنشر، ١٩٩٣.

ثابت عبد الرحمن إدريس: استخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات بالتركيز على إبراكات وتوقعات المرضى، شبين الكوم، مطبعة جامعة المنوفية، ٢٠٠٠.

أبو القاسم مسعود الشيخ: نظم الإدارة الهندسية والأمن الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

أحمد المصري: الإدارة الحديثة .. الاتصالات - المعلومات - القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

أحمد رشيد: نظم الحكم والإدارة المحلية، دار المعارف، ١٩٩٨.

أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

أحمد فايز النحاس: الخدمة الاجتماعية الطبية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

أحمد محمد المصري: إدارة المستشفيات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

أحمد محمد المصري: إدارة الأعمال الطبية (المستشفيات - الصيدليات)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

أحمد محمد جلا سيد أحمد: الموسوعة الهندسية في أعمال الهندسة الصحية والبيئة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦.

أحمد نور: تصميم وإدارة النظام المحاسبي، ودراسة تطبيقية على المنشآت المالية، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

أحمد وبى: إدارة نظام لينوكس Linux، دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. المفاضلة المعيارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. كيف تفكر إستراتيجياً؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا كيف تفكر إيجابياً؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الأداء الفعال ج ١، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الأداء الفعال ج ٢، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المدير الفعال .. إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المدير الفعال .. فن إدارة الأزمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المدير الفعال مهارة إدارة وتوجيه الناس، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإدارية .. إدارة الوقت، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإدارية .. إعداد التقارير وإدارة الاجتماعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

ثابت عبد الرحمن إدريس: التفاوض (مهارات وإستراتيجيات)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١.

ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة في المنظمات العامة، شبين الكوم، الولاة الحديثة، ٢٠٠٠-٢٠٠١.

جاسم مجيد: الإدارة الحديثة بالنظم الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للقرن الحادي والعشرون، القاهرة، نور الإيمان، ٢٠٠٠.

جوزيف كيلار: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، دار طبية للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

جون إم. إيفانيسفش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

حسان حرسنقى: إدارة المستشفيات، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

حسان محمد: إدارة المستشفيات، الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠.

حسين شرارة وآخرون: إدارة الإنتاج والنظم والإستراتيجيات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.

خالد خليل الظاهر: نظام الحسبة/دراسة في الإدارة الاقتصادية للمجتمع العربي الإسلامي، دار المسيرة للطباعة والنشر، ١٩٩٧.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية، السلوك القيادي للإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. التخطيط الإستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخسائر والكوارث ..
إدارة الأمن وتأمين المؤتمرات، مركز الخبرات
المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج مهارات التدريب الأساسي ..
إدارة المراكز التدريبية، مركز الخبرات المهنية
للإدارة، ١٩٩٥.

خيري علي الجزيري: إدارة الإستراتيجية، شبين
الكوم، الولاء للطبع والتوزيع، ١٩٩٤.

دافيد ويتون، وتيم كامرون: الإدارة والقيادة / ج ١
- الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية
للإدارة، ٢٠٠١.

دافيد ويتون، وتيم كامرون، الإدارة والقيادة / ج ٢
- العلاقات .. التفاعل الإيجابي، مركز الخبرات
المهنية للإدارة، ٢٠٠١.

دافيد ويتون، وتيم كامرون: الإدارة والقيادة / ج ٣
- الأدوات .. فعالية الأساليب والنتائج، مركز
الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١.

دان غوكين: دليل مايكروسوفت لإدارة الذاكرة مع
النظام دوس ٥.٠، الدار العربية للطوم -
ناشرون، ١٩٩٤.

داود الباز: مبادئ علم وفن الإدارة العامة في الفكر
الوطني والنظام الإسلامي، دار النهضة العربية،
١٩٩٨.

رامي حكمت الحديثي: الإدارة الصناعية اليابانية
في نظام الإنتاج الآلي، دار وال للطباعة والنشر
والتوزيع، ٢٠٠٢.

زهير حنفي علي: مبادئ الخدمات والتغذية
بالمستشفيات، القاهرة، مطبعة النهضة العربية،
١٩٩٠.

زهير حنفي علي: مبادئ إدارة المواد
بالمستشفيات، القاهرة، مطبعة النهضة العربية،
١٩٩١.

سالم بن مستهيل: دراسات في المناهج والإدارة
التعليمية، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

خبراء بميك: منهج المهارات الإدارية .. الإدارة
لفرق العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة،
١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية .. الإدارة
بالأهداف وقياس النتائج، مركز الخبرات المهنية
للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية .. السلوك
القيادي للإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية
للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القيادية .. الإدارة
بالمشاركة، مركز الخبرات المهنية للإدارة،
١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القيادية .. المهارات
الإدارية للإدارة التنفيذية، مركز الخبرات المهنية
للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القيادية .. خصخصة
الإدارة والتفكير الإداري، مركز الخبرات المهنية
للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج النظم والأساليب .. تطبيقات
الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية، مركز الخبرات
المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج النظم والأساليب .. تطبيقات
الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية، الطبعة، مركز
الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج تنمية الموارد البشرية ..
الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مركز الخبرات
المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخسائر والكوارث ..
إدارة الأمن والسلامة الصناعية، مركز الخبرات
المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخسائر والكوارث ..
إدارة الأمن وتأمين الجامعات، مركز الخبرات
المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة
الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٤.

شيخ الإسلام ابن جماعة: نظم إعداد الجيوش في
الإسلام، تنظيم إدارة روتب، دار الفكر العربي،
١٩٩٨.

صباح عبد العزيز: قواعد البيانات وأنظمة إدارتها،
الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات
المصرية، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١-٢٠٠٢.

ضياء الدين زاهر: إدارة النظم للتعليمية للجودة
الشاملة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

طارق عبد الحميد البدري: أساسيات في علم إدارة
القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

عاطف محمد العوام: نظم المعلومات المحاسبية
"المستشفيات"، القاهرة، مطابع سجل العرب،
١٩٩٠.

عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية في قطاع
الأعمال والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس،
١٩٩٤.

عايدة سيد خطاب، سعيد يس عامر: حالات تطبيقية
في الإدارة الاستراتيجية والفكر المعاصر في
التنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس،
١٩٩٤.

عايدة سيد خطاب: عادل رمضان الزيلدي، إدارة
الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.

عبد الإله ساعتي: مبادئ إدارة المستشفيات، دار
الفكر العربي، ١٩٩٨.

عبد الجواد سعيد: إدارة المؤسسات الصحية،
مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

عبد العزيز مخيمر: الاتجاهات الحديثة في إدارة
المستشفيات، دار طبية للنشر والتوزيع
والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،
الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

سرور علي سرور: إدارة العمليات (منهج لأعمال
بصفحات الانتشار)، دار طبية للنشر والتوزيع
والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

سرور علي سرور: نظم دعم الإدارة، دار طبية
للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

سعيد عبد المنعم الحكيم: الرقابة على أعمال
الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم الوضعية،
دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

سعيد يس عامر: قضايا هامة في إدارة التغيير،
القاهرة، وايد سرفيس، ١٩٩١.

سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغير وتطوير
منظمات الأعمال، القاهرة، وايد سرفيس، ١٩٩٢.

سكوت شافير: إدارة العمليات .. منهج عملية
الأعمال بصفحات الانتشار، دار طبية للنشر
والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

سمير المنهراوي: دليل الدراسات البينية، الدار
العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

سمير محمد إسماعيل: تصميم وإدارة نظم الري
الحلقي، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

سمير محمد إسماعيل: تصميم وإدارة نظم الري
الحلقي، منشأة المعارف بالإسكندرية، ٢٠٠٠.

سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات،
مدخل النظم، للدار الجامعية للطباعة والنشر
والتوزيع، ٢٠٠١.

سيد الهواري: أساسيات الإدارة المالية، القاهرة،
مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.

سيد الهواري، التنظيم والهيكل والسلوكيات
والتنظيم، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.

سيد رجب محمد جاد الرب: تنظيم وإدارة
المستشفيات، مدخل النظم، القاهرة، دار النهضة
العربية، ١٩٩١.

شامل محمد الحموي: دراسات في الإدارة المالية،
القاهرة، غير مبين الناشر، ١٩٩٨.

فاتن أحمد أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة (ثورة الأعمال القائمة للقرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

فاتن عبد الفتاح: نظم الإدارة المفتوحة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٨.

فاضل الصفار: إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر، ٢٠٠٢.

فريد النجار: إدارة المنظمات الصحية والطبية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

فريد نصر واصل: كيف تنجح في إدارة فريق عمل؟ (٥)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

قباري محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٦.

كامل بربر: نظم الإدارة المحلية - دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٦.

كلارنس نيول، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣.

كمال حمدي أبو الخير: العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.

كمال حمدي أبو الخير: التنظيم ونظم إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.

لطف الله إمام صالح: التحولات المعاصرة والكيان الاقتصادي المصري .. إدارة القرار صنعاً واتخاذاً، مكتبة الأسرة، ٢٠٠٢.

ليلى شحاتة: العلوم السلوكية في التنظيم والإدارة، مكتبة الشباب، ١٩٩٨.

مامون السلطي: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الآيزو ٩٠٠٠، دار الفكر، ١٩٩٩.

عبد المحيي محمود: أسس الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨.

عبد المنعم طلعت: إدارة المستقبل .. الترتيبات الآسيوية في النظام العالمي الجديد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨.

عبد الخالق محمد عفيفي: مهارات الممارسة المهنية في الخدمات الاجتماعية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٩٧-١٩٩٨.

عبد العظيم عبد السلام: القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار .. دراسة ومقارنة، شبين الكوم، الندى للطباعة، ١٩٩٥.

عقلة المبيضين: النظام المحاسبي الحكومي وإدارته، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

علاء عبد الرزاق: نظم إدارة المعلومات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

علي إسماعيل: العلاج القصير في خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

علي الشريف، أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة .. منهج القرارات، المكتب العربي الحديث، ١٩٩٨.

علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، وايد سيرفيس، ١٩٩٤.

علي محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة الشباب، ١٩٩٨.

علي محمد عبد الوهاب، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨ - ١٩٩٩.

عماد الدين وصفي: طرق مناهج البحث العلمي في الإدارة والعلوم الأخرى، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

فؤاد عبد المنعم: مبادئ الإدارة العامة والنظام الإداري في الإسلام، مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٨.

فؤاد علي فهمي: الإسعافات الأولية والتثقيف الصحي، مكتبة مديولي، ١٩٩٨.

محمد صلاح عبد البديع: نظام الإدارة المحلية في مصر بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، ١٩٩٨.

محمد عبيدات شفيق حداد: إدارة المبيعات .. مدخل سلوكي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

محمد علي شهاب: نظم المعلومات لأغراض الإدارة، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

محمد فهمي طلبية، الحاسب وتطبيقات نظم إدارة قواعد البيانات، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

محمد محمد إبراهيم: إدارة الأعمال، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.

محمد محمد إبراهيم: المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦/٩٥.

محمد محمد إبراهيم: تحليل وتطوير الأوضاع الإدارية التنظيمية القائمة بالمستشفيات الجامعية، شبين الكوم، مطبع جامعة المنوفية، ١٩٩٨.

محمد محمد إبراهيم، جمال الدين محمد المرسى: إدارة الموارد البشرية (المدخل للقرن الحادي والعشرون) القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩.

محمد مرعي مرعي: دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

محمد مهدي شمس الدين: نظام الحكم والإدارة في الإسلام، المؤسسة الدولية للدراسات والنشر، ٢٠٠٠.

محمود قاسم تنتوش: نظم المعلومات في المحاسبة والمراجعة المهنية، دور الحاسوب في الإدارة والتشغيل، دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

مرفت السيد يوسف: الخدمات الاجتماعية الطبية، مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨.

مركز أبرو ماك، مجموعة كتب إدارة البحوث والدراسات / ج ٢ - سلوك العاملين، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

مجموعة خبراء: الاتجاهات التطبيقية الحديثة في إدارة المستشفيات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

محسن باقر الموسوي: الإدارة والنظام الإداري عند الإمام علي، الغدير للدراسات والنشر، ١٩٩٨.

محمد أبو الفتوح: نظام الإدارة في الإسلام، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف بالإسكندرية ١٩٩٨.

محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٩.

محمد الطعمنة: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

محمد بهجت عبد الله فايد: حول نظام جديد لإدارة شركة المساهمة، دار النهضة العربية، ١٩٩٨.

محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٠.

محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٨.

محمد شفيق: التنمية والاقتصاد العسكري، القاهرة، مطبعة المعرفة، ١٩٩٢.

محمد شفيق: التنمية الاجتماعية (دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٣.

محمد شفيق: البحث العلمي .. الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٦.

محمد صلاح الدين: نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية أيزو ١٤٠٠٠، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

نخبة من المتخصصين: المساعدات التدريبية - الشفافات (المهارات الإدارية والسلوكية في الإدارة)، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين: المساعدات التدريبية - الشفافات (المهارات الإدارية والسلوكية في الإدارة)، ج ٢ - الاتصالات، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين، المساعدات التدريبية - الشفافات (المهارات الإدارية والسلوكية في الإدارة) / ج ٣ - الاتصالات، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين: المساعدات التدريبية - الشفافات (المهارات الإدارية والسلوكية في الإدارة) / ج ٧ - فريق العمل، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

هانس روسلينج: التنمية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة من منظور عالمي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ٢٠٠٠.

وليد فهمي صالح: تطبيقات الحاسوب في إدارة الأعمال - نظام الفا، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

يحيى إبراهيم: مراقبة جودة المواد وفقا للمواصفات القياسية العالمية ISO 9004، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.

يوسف قزاقزة: إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٢.

مركز أبرو ملك، مجموعة كتب إدارة البحوث والدراسات / ج ٣ - المنظمة كنظام مفتوح، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

مركز الإمارات: القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

مصطفى أبو بكر: دليل المدير المعاصر .. الوظائف - الأنوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

مصطفى أبو بكر، مصطفى مظهر: بحوث العمليات وفاعلية القرارات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.

مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ٢٠٠٠.

مهدي زويلف: إدارة المنظمة .. نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.

مهنى محمد: التربية البنائية - مدخل لدراسة مشكلات المجتمع، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

ناصر العدلي: إدارة السلوك التنظيمي، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نبيل شاكر: إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الجديدة (مدخل تنمية مهارات رجال الأعمال والباحثين) القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٢.

نخبة من المتخصصين: السلوك القيادي للإدارة العليا، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

المجموعة الرابعة من عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٣

- إبراهيم الفقي: سر القيادة، دار أجيل للنشر، ٢٠٠٨.
- أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.
- إبراهيم الفقي: فن وأسرار اتخاذ القرار، بداية للإنتاج الإعلامي، ٢٠٠٨.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي .. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.
- إبراهيم رمضان الديب: مدير المستقبل (مدير القرن الواحد والعشرين)، أم القرى، ٢٠٠٧.
- أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، ٢٠١٠.
- أحمد محمد المصري: إدارة الأعمال الصيدلانية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥.
- إبراهيم سليمان: إدارة نظم الزراعة الآلية، الطبعة رقم ١، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.
- أحمد محمد غنيم: إدارة المستشفيات، رؤية معاصرة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦.
- أحمد محمد غنيم: بحوث ودراسات في إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، ٢٠٠٨.
- أحمد الخطيب: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩.
- أحمد السيد كردي: إدارة السلوك، دار الشروق، ٢٠١١.
- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، ٢٠٠٥.
- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، المؤلف الناشر، ٢٠٠٦.
- أحمد سيد مصطفى: المدير الذكي، المؤلف الناشر، ٢٠٠٧.
- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، ٢٠١٠.
- أحمد عبد السلام سليم: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٠.
- أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.
- أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.
- أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، ٢٠٠٧/٢٠٠٨.
- باسم توماس: إدارة المواد، بدون ناشر، ٢٠٠٥.
- أسامة عبد الرحمن: تنمية التخلف وإدارة التنمية: إدارة التنمية في الوطن العربي والنظام العالمي الجديد، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٣.
- إسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي: إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٥.
- الآن وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.
- أمل عمر بسيم الرفاعي: معجم مصطلحات إدارة الأعمال، شعاع للنشر والعلوم، ٢٠٠٧.
- إياد عبد الفتاح النسور: أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- أيمن علي عمر: دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨.
- باتريشيا شو، كريس إليوت، بولي إسحاقسون، إليزابيث مورفي، ترجمة طلال بن عايد الأحمد: تحسين الجودة والأداء في الرعاية الصحية، مركز البحوث، ٢٠٠٧.

جلال النعيمي: البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

جوزيف أوكونر: البرمجة اللغوية العصبية والتدريب .. مهارات التدريب والإدارة والاتصال، دار الميمان للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

جون سي ريدنغ: المنهج الراديكالي في إدارة المشروعات، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣.

جون فيشر: كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت؟ ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٣.

جونتا روفيد: إدارة مخاطر الأعمال - دليل عملي لحماية أعمالك، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨.

حاتم بن صالح أبو الجدائل: الإدارة الإستراتيجية .. المفاهيم والأسس، بميك ٢٠٠٨.

حسن إبراهيم بلوط: إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

حسن إسماعيل الطافش: إدارة الجودة في صناعة الضيافة، النهضة، ٢٠٠٤.

حسين إسماعيل الطافش: المستويات القياسية للجودة الفندقية، الأنجلو المصرية، ٢٠٠٥.

حسين ذنون البياتي: المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات (وجهة نظر معاصرة)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

حسين عجلان حسن: إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

خبراء بميك: منهج إدارة الصيانة وتشغيل المرافق - المهارات المتخصصة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤.

خبراء بميك: منهج العلاقات العامة والإعلام، إدارة المناسبات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٦.

بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي: تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧.

بلال خلف السكرانة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.

بنيامين س. بلاشارد: إدارة هندسة النظم، المنظمة العربية للترجمة، ٢٠٠٧.

بوب جامبل، جون بلاكويل، ترجمة دار الفاروق: إدارة المعلومات، دار الفروقي، ٢٠٠٨.

بوب هافارد: كيف تقسيم أداء موظفيك، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

بيتر كوك: إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

بيترج ريد: القيادة المتميزة (صياغة استراتيجيات التغيير)، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥.

تريغور يونج: فن إدارة المشروعات - صناعة النجاح، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٩.

تيري ليفين: توقف عن الإدارة وابدأ القيادة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.

ثابت عبد الرحمن إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية - مفاهيم أساسية وطرق القيادة والتقييم، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

ثابت عبد الرحمن إدريس: مقدمة في الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

ثابت عبد الرحمن إدريس: بحوث التسويق، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

ثامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٩.

جاكولين الربضي: مبادئ في التنقيف الصحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

سعد صادق بحيري: إدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.

سعد علي العنزي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

سعد علي العنزي: الإدارة الصحية، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ٢٠٠٧.

سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

سلسلة إدارة الأعمال التجارية: إدارة الأمور المالية، مكتب البنات، ٢٠٠٤.

سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

سليم بطرس جلده: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق، ٢٠١٠.

سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٧.

سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، المؤلف الناشر، ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، بدون ناشر، ٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)، مطبعة العشري، ٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، الدار الهندسية، ٢٠١٠.

خبراء بميك: منهج المهارات المتخصصة "إدارة العقود"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٦.

راتب السعود: الإنسان والبيئة - دراسة في التربية البيئية، دار الحمد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

رجب عبد الحميد: فن إدارة الفنادق والمستشفيات، دار أبو المجد للطباعة، ٢٠٠٥.

رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو المجد للطباعة، ٢٠٠٩.

رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الأعمال، مؤسسة طبعة للطبع والنشر، ٢٠٠٨.

رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الأفراد، مؤسسة طبعة للطبع والنشر، ٢٠٠٨.

رفعت محمد مزيد: التربية البيئية في ضوء السنة النبوية "دراسة تحليلية"، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

رونالد إتش: إدارة اللوجستيات - تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، دار المريخ، ٢٠٠٩.

ريتشارد نورمان: إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٥.

زكريا الدوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار نجلة، ٢٠٠٨.

زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار نجلة، ٢٠٠٨.

سامح عبد المطلب: إدارة السلوك في المنظمات، طبعة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

ستيفن ب. فيتزجيرالد: صنع القرار، دار الكتاب العربي، ٢٠٠٩.

سعد صادق بحيري: إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي: دراسات
الجدوى وتقييم المشروعات، دار وائل للطباعة
والنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

عبد السلام أبو قحف: أساسيات إدارة الأعمال
الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"،
منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠٠٣.

عبد العزيز خليفة: مسئولية الإدارة عن أعمالها
القانونية، المركز القومي للإصدارات القانونية،
٢٠٠٨.

عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال .. في الفنون
والإعلام والتطعيم وإدارة الأعمال، الدار المصرية
للبنائيات، ٢٠٠٣.

عبد الفتاح محمد سعيد الخولجا: تطوير الإدارة
المدرسية والقيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة
للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

عبد اللطيف الهيم: إدارة الأزمة وقيادة الصراع
في الموروث الإسلامي والمعاصر .. محاولة في
التنظير السياسي، دار عمار للنشر والتوزيع،
٢٠٠٤.

عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة -
منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة،
٢٠٠٧.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة
النكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية،
٢٠٠٦.

عبد الرحمن توفيق: السكرتارية .. مهارات التعامل
مع الآخرين، بميك، ٢٠٠٣.

عبد الرحمن توفيق: منهج الإدارة العليا (التفكير
الإبداعي)، بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: منهج الإدارة العليا (مبادئ
تقييم الأداء)، بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: السكرتارية منهج الإدارة
العليا (الإدارة الإستراتيجية .. المبادئ والأدوات)،
بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: إدارة الصراع، بميك، ٢٠٠٧.

سيد محمد جاد الرب: إدارة الأعمال، دار الفكر
العربي، ٢٠١٠.

شريف السماحي: إدارة المخاطر الأمنية بالمنشآت،
بميك، ٢٠٠٨.

صديق محمد علفي: إدارة التسويق، مكتبة عين
شمس، ٢٠٠٣.

صلاح زهران الخولي: مراكز المعلومات ودورها
في صنع ودعم اتخاذ القرار التربوي في الإدارة
التعليمية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

صلاح مازن: السكرتير الناجح، دار البراء،
٢٠٠٨.

صلاح مازن: مهارات التعامل مع الآخرين، دار
البراء، ٢٠٠٩.

صلاح محمود نياي: إدارة المستشفيات والمراكز
الصحية الحديثة، دار الفكر للنشر والتوزيع،
٢٠٠٩.

صلاح محمود: إدارة المستشفيات، دار الفكر
للنشر، ٢٠١٣.

ظاهر الغالبي، الإدارة الإستراتيجية - منظور
منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر
والتوزيع، ٢٠٠٧.

ظاهر مرسى عطية: فن وعلم العلاقات العامة،
النسر الذهبي، ٢٠٠٤.

طلال بن عايد الأحمد: إدارة الرعاية الصحية،
مركز البحوث، ٢٠٠٤.

طلال بن عقيد الأحمد: التنظيم في المنظمات
الصحية، معهد الإدارة العامة، ٢٠١١.

عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي
(مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار
الجامعية، ٢٠٠٩.

عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد
البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، ٢٠٠٣.

فيليب هينسلو: إدارة العلاقات العامة .. فن، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

القاضي علاء محمد: مهارات الاتصال، دار الجامعية، ٢٠١٠.

كلية هارفرد لإدارة الأعمال: قيادة فريق العمل، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٨.

كمال الدين مصطفى الدهراوي: منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.

كويك نوتس: أساليب التسويق الفعالة، ترجمة عماد الحداد، دار الفاروق، ٢٠٠٤.

كيران وولش: إدارة الرعاية الصحية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٩.

لمى غزوي الزامل: التثقيف الصحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

متولي السيد متولي: إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ٢٠١٠.

مؤيد الفضل: المنهج الكمي في إدارة الأعمال، دار الأوراق للخدمات الحديثة، ٢٠٠٦.

مؤيد عبد الحسين الفضل: المنهج الكمي في إدارة الأعمال - نماذج قرار وتطبيقات عملية، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

مات سيفر: المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

مارك باركينسون: التوظيف الفعال لعلم النفس في إدارة الأعمال، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٨.

مارك واي وآخرون: إدارة المشتريات، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٨.

مجموعة مؤلفين: تفعيل إدارة المردية الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٥.

عبد الرحمن توفيق: التدريب أصول ومبادئ، بميك، ٢٠٠٧.

عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، بميك، ٢٠٠٧.

عبد الرحمن توفيق: التغيير، بميك، ٢٠٠٨.

عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمانة: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات - المفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

عدلي أنيس سليمان: السياحة العلاجية في مصر والعالم (دراسة جغرافية)، خاص - عدلي أنيس سليمان، ٢٠٠٩.

عصام الدين أمين أبو علفة: إدارة المولد، بدون نشر، ٢٠٠٥.

علاء عبد الرازق: نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٣.

علي فلاح الزعبي: إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

غسان اللامي: تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة (الأردن)، ٢٠٠٨.

فاطمة محمد أحمد عبد الصمد: الأبعاد الجغرافية للسياحة العلاجية في مصر، الجمعية الجغرافية المصرية، ٢٠٠٦.

فريد النجار: إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

فريد النجار: المديرين والسكرتارية التنفيذية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للمواد البشرية (منهج تحليلي مبسط)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: بناء فريق العمل، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: شروط القيادة الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد العزاوي: الإنتاج وإدارة العمليات - منهج كمي تحليلي، دار البازوري العلمية، ٢٠٠٦.

محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٨.

محمد جمال أحمد طلبة: الفهرس العملي - منهج اتخاذ القرار، دار الكتاب، ٢٠٠٨.

محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار بوفار للنشر والطباعة والنشر، ٢٠٠٦.

محمد ديباب: دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، دار المنهل للنشر للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.

محمد سامي راضي: المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية .. التحليل المالي لمشروعات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.

مجموعة مشاركين: تطوير إدارة المستشفيات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٧.

محسن أحمد الخضير: إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.

محمد أحمد: المراسلات التجارية في التجارة وإدارة الأعمال باللغتين العربية والإنجليزية، الأهلية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

محمد أحمد الطارك سر الاتصال، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

محمد أحمد خليل، الهندسة البيئة والصحية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

محمد أحمد خليل: أزمة الطاقة والتحديات القادمة "دراسة إستراتيجية بيئية هندسية"، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩.

محمد أحمد محمد حسان: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

محمد البنا: التأمينات الاجتماعية في مصر إلى أين؟، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطبع والنشر، ٢٠٠٧.

محمد البنا: اقتصاديات المالية العامة - مدخل حديث، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣.

محمد الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣.

محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٦.

محمد الصيرفي: الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

محمد الصيرفي: إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٧.

محمد الصيرفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداع طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨.

مراد بدران: الرقابة القضائية على أعمال الإدارة العامة في ظل الظروف الاستثنائية دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٨.

مصطفى الدبس ريم: مكونات أنظمة الاتصالات، م.م. العربي، ٢٠٠٩.

مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣/٢٠٠٢.

مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.

مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض الناجح - مدخل إستراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥.

مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله الفهيم: الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

مضر زهران: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

منى قابيل محمد متولي: المشروعات الصغيرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.

منير أحمد عرفة: كيف تبدأ مشروعاً استثمارياً ناجحاً، دار هلال للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

منير عبوي زايد: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة عمان، ٢٠٠٨.

منير محمد أحمد: المراسلات التجارية في التجارة وإدارة الأعمال باللغتين العربية والإنجليزية، الأهلية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد: الإدارة المالية (مدخل التنمية واتخاذ القرار) الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

محمد صبيح الرشيدة: الإدارة علم وفن، دار يفا العلمية للنشر، ٢٠٠٧.

محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٨.

محمد عبد الفتاح العشماوي: دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.

محمد عبد العظيم أبو النجا: إدارة السلوك .. مدخل معاصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

محمد عبد العظيم صابر: إدارة اللوجستيات (الشراء - التخزين - التوزيع)، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧.

محمد علي فرج: تلوث البيئة والطرق الهندسية للمعالجة الابتدائية لمياه الصرف الصحي، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٤.

محمد فريد الصحن: بحوث التسويق، الدار الجامعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

محمد مرعي مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي، دار حازم، ٢٠١٢.

محمد يسري علام: كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ ثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

محمود الصميدعي: إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

محمود عبد اللطيف موسى: الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨.

- موسى اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.
- موسى اللوزي: منهجية البحث العلمي في إدارة الأعمال، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٦.
- موسى خليل: الإدارة المعاصرة .. المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ٢٠٠٤.
- ميرلين ماتينج: دليل السكرتارية التنفيذية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٦.
- نبيل محمد مرسى: نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.
- نجم عبد الله العزاوي: إدارة البيئة .. نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.
- نجم عهود نجم: إدارة العمليات / النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- نخبة من أساتذة الجامعات في العالم العربي، الإدارة الصحية، أكاديميًا إلكترونيًا، ٢٠٠٧.
- نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
- النقابة العامة لأطباء مصر: لائحة آداب المهنة - قرار وزير الصحة والسكان رقم (٢٣٨) لسنة (٢٠٠٣).
- نهل فريد مصطفى، أسرار ديب: إدارة اللوجستيات، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.
- نهل فريد مصطفى: إدارة المواد والإمداد، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.
- نهل فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- هيثم حمود الشبلي: إدارة مخاطر الاحتيال في الاتصالات، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- هيلين ميك، ريتشارد ميك: إدارة التسويق، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٨.
- وفاء فضة: التثقيف الصحي في مجالات التمريض، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليزوري العلمية، ٢٠٠٨.
- يوسف لازم كماش: الإدارة والقيادة التربوية، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- يوشع إبراهيم منصور: إدارة الاجتماعات وفن قيادة فريق العمل، شعاع للنشر والعلوم، ٢٠٠٣.



المراجع باللغة الإنجليزية

A. V. Srinivasan - Managing a Modern Hospital: Second Edition - Paperback (2008).

Achieving Service Excellence, Second Edition (Ache Management) by Myron D. Fottler, PhD, Robert C. Ford and Cherrill P. Heaton (Dec 24, 2009).

ACMQ and American College of Medical Quality - Core Curriculum for Medical Quality Management (2005).

American College of Medical Quality and Prathibha Varkey MD - Medical Quality Management: Theory and Practice (2009).

Ann Barry Flood and W. Richard Scott - Hospital Structure and Performance (Johns Hopkins Series in Contemporary Medicine and Public Health) (1987).

Ann Peden - Comparative Health Information Management (2004).

Anne Claire Donovan - Hospital dietary services: A planning guide (Hospital and medical facilities series) (1966).

Anthony T. Cobb , Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership (Apr 6, 2011).

Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises by W. (William) Timothy Coombs (Jun 11, 2013).

Applying Quality Management in Healthcare, Third Edition by Diane L. Kelly (Jul 18, 2011).

Arthur H. Bell and Dayle M. Smith , Management Communication (Jan 7, 2010).

Aspen Health & Administration Development Group - Oncology Services Administration: Forms, Checklists and Guidelines (1998).

Beaufort B. Longest and Kurt Darr - Managing Health Services Organizations and Systems (2008).

Boaz Ronen, Joseph S. Pliskin, and Shimeon Pass - Focused Operations Management for Health Services Organizations (2006).

Changemaking: Tactics and resources for managing organizational change by Richard Bevan (Mar 6, 2011).

Charles E. Housley - Controlling Hospital Supply Inventories: A Collection of Articles from Hospital Material Management Quarterly (1983).

Charles E. Phelps - Health Economics (4th Edition) (2009).

Charles J. Austin and Stuart B. Boxerman - Information Systems for Healthcare Management, Sixth Edition (2003).

Chris H. Miller BA MS PhD and Charles John Palenik MS PhD MBA , Infection Control and Management of Hazardous Materials for the Dental Team, 4e (INFECTION CONTROL & MGT/HAZARDOUS... (Mar 9, 2009).

Cindy A. Gassiot, Vicki L. Searcy, and Christina W. Giles - Medical Staff Services Handbook: Fundamentals & Beyond (2006).

Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies by Barbara A. Budjac Corvette Ph.D. (Feb 17, 2006).

Cooper - Health Care Marketing Management (2007).

D. Reis Miranda, D.W. Ryan, W.B. Schaufeli, and V. Fidler - Organisation and Management of Intensive Care: A Prospective Study in 12 European Countries (Update in Intensive Care and Emergency Medicine) (1997).

Dana C. McWay - Legal Aspects of Health Information Management (The Health Information Management Series) (2003).

Dana C. McWay - Today's Health Information Management: An Integrated Approach (2007).

Daniel B. McLaughlin and Julie M. Hays - Healthcare Operations Management (May 15, 2008).

Daniel Farb - Total Quality In Hospitals (2007).

Daniel Farb and Bruce Gordon - Infection Control in Healthcare Facilities Guidebook: A Concise Compliance Guide for Healthcare Staff and Management (2006).

David Goldschmitt and Robert Bonvino - Medical Disaster Response: A Survival Guide for Hospitals in Mass Casualty Events (2009).

David W. Young - Management Accounting in Health Care Organizations (2008).

David W. Young and Richard B. Saltman - The Hospital Power Equilibrium: Physician Behavior and Cost Control (Johns Hopkins Series in Contemporary Medicine and Public Health) (1985).

Dean F. Sittig , Electronic Health Records: Challenges in Design and Implementation (Nov 28, 2013).

Dean S. Ammer - Purchasing and Materials Management for Health-Care Institutions (1983).

Dennis D. Pointer and Charles M. Ewell - Really Governing: How Health System and Hospital Boards Can Make More of a Difference (1995).

Diane Huber - Leadership and Nursing Care Management (2009).

Diane L. Kelly - Applying Quality Management in Healthcare, Second Edition: A System's Approach (2006).

Diane L. Kelly , Applying Quality Management in Healthcare, Third Edition (Jul 18, 2011).

Diversity in Organizations by Myrtle P. Bell (May 17, 2011).

Don Griffin - Hospitals: What They Are and How They Work (2006).

Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity by Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow and Matthew Seeger (Nov 3, 2010).

Eliezer Geisler, Koos Krabbendam, and Roel Schuring - Technology, Health Care, and Management in the Hospital of the Future (2003).

Essentials Of Environmental Health (Essential Public Health) by Robert H. Friis (Dec 7, 2010).

Essentials Of Health Care Marketing by Eric N. Berkowitz (Feb 9, 2006)

Essentials Of Health Care Marketing by Eric N. Berkowitz (Sep 10, 2010)

Essentials of Strategic Planning in Healthcare by Jeffrey P. Harrison (Jul 1, 2010).

Etienne Minvielle and John R. Kimberly - The Quality Imperative: Measurement and Management of Quality in Healthcare (2000).

Eugene S. Schneller, Larry R. Smeltzer, and Lawton Robert Burns - Strategic Management of the Health Care Supply Chain (2006).

Everett A. Johnson and Richard L. Johnson - New Dynamics for Hospital Boards (1994).

Evidence-Based Management in Healthcare by David J. Fine, Richard D'Aquila and Anthony R. Kovner (Apr 15, 2009).

Financial Management Strategies for Hospitals and Healthcare Organizations: Tools, Techniques, Checklists and Case Studies by David Edward Marcinko and Hope Rachel Hertico (Sep 5, 2013).

Frans C.A. Jaspers, Alvin R. Tarlov, and Eric L. Vrijland - Health Manpower Planning 4: Methods and Strategies for the Maintenance of Standards and for Cost Control (1983).

Gerald L. Glandon, PhD, Donna J. Slovensky and RHIA , Information Systems for Healthcare Management, Eighth Edition (Sep 9, 2013).

Gerald L., Ph.d. Glandon, Detlev H. Smaltz, and Donna J.- Austin and Boxerman's Information Systems For Healthcare Management, Seventh Edition (2008).

Harvard Business Essentials: Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees by Harvard Business School Press (Apr 1, 2006).

Health Care Administration: Managing Organized Delivery Systems, 5th Edition by Lawrence F. Wolper (Apr 12, 2010).

Health Care Information Systems: A Practical Approach for Health Care Management by Karen A. Wager, Frances W. Lee and John P. Glaser (Aug 5, 2013).

Health Care Market Strategy by Steven G. Hillestad and Eric N. Berkowitz (Jul 6, 2012).

Health Care Operations Management: A Quantitative Approach To Business And Logistics by James R. Langabeer II (Aug 13, 2007).

Health Operations Management: Patient Flow Logistics in Health Care (Routledge Health Management) by Jan Vissers and Roger Beech (Nov 23, 2005).

Health Policymaking in the United States, Fifth Edition by Beaufort B. Longest and Jr. (May 15, 2010).

Healthcare Operations Management, Second Edition by Daniel B. McLaughlin and John R. Olson (Jul 30, 2012).

Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) by The Joint Commission (Nov 15, 2012).

Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) by The Joint Commission (Nov 15, 2012).

Hospital Accreditation Standards by Jcr (Dec 1, 2013).

Hospital Administration and Human Resource Management by D. K. Sharma and R.C. Goyal (Jan 30, 2010).

Hospital Administration and Management: A Comprehensive Guide by Gupta (Sep 1, 2009).

Hospital Administration and Management: Theory and Practice by S.L. Goel (Mar 30, 2007).

Hospital Operations: Principles of High Efficiency Health Care (FT Press Operations Management) by Wallace J. Hopp and William S. Lovejoy (Nov 9, 2012).

Hospital Reimbursement: Concepts and Principles by Kyle Herbert (Jun 5, 2012).

Hospital Social Work: The Interface of Medicine and Caring by Joan Beder (Jan 20, 2006).

Human Factors in Project Management: Concepts, Tools, and Techniques for Inspiring Teamwork and Motivation by Zachary Wong (Jun 22, 2007).

Icon Group International - The 2009 Report on Medical Waste Management Services: World Market Segmentation by City (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in Asia (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in Europe (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in The Middle East (2009).

Information Systems and Healthcare Enterprises by Roy Rada (Jul 3, 2007).

Information Systems for Healthcare Management, Eighth Edition by Gerald L. Glandon, PhD, Donna J. Slovensky and RHIA (Sep 9, 2013).

Innovations in Hospital Management: Success with Limited Resources by Rufino L Macagba (Jun 21, 2010).

Introduction To Health Care Management by Sharon B. Buchbinder and Nancy H. Shanks (Jul 19, 2011)

Introduction to Healthcare Quality Management by Patrice Spath (Jul 1, 2009).

Introduction to Healthcare Quality Management, Second Edition by Patrice L. Spath (Jul 23, 2013).

Introduction to the Financial Management of Healthcare Organizations, Fifth Edition by Michael Nowicki (Jun 20, 2011).

J. Connell - Medical tourism: Sea, sun, sand and ... surgery, Tourism Management (2006) .

Jack Rabin - Handbook on Human Service Administration (Public Policy Administration and Public Policy, Vol 34) (1988).

James D. Berkley - Leadership Handbook of Management and Administration (2008).

James E. Lukaszewski , Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO

Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management (Mar 11, 2013).

James R. Langabeer - Health Care Operations Management: A Quantitative Approach to Business and Logistics (2007).

James S. O'Rourke, Management Communication (5th Edition) (Jan 16, 2012).

James W. Henderson - Health Economics and Policy (2008).

John A. Robertson - Ethics committees in hospitals: alternative structures and responsibilities: Issues in Law & Medicine (2005)

John A. Witt - Building a Better Hospital Board (Management Series / American College of Healthcare Executives) (1987).

John Brockman , Thinking: The New Science of Decision-Making, Problem-Solving, and Prediction (Oct 29, 2013

John R. Snyder and Donald A. Senhauser - Administration and Supervision in Laboratory Medicine (1989).

Joseph Karlton Owen - Modern Concepts of Hospital Administration (1962).

Joseph P. Newhouse, Shan Cretin, and Christina J. Witsberger - Predicting hospital accounting costs.: Health Care Financing Review (2005) .

Joseph S. Eastern - Medical records: what to keep (Managing Your Dermatology Practice): Skin & Allergy News (2005).

Joseph Tan - Adaptive Health Management Information Systems: Concepts, Cases, and Practical Applications, Third Edition (2009).

Joseph Tan - E-Health Care Information Systems: An Introduction for Students and Professionals (2005).

Judge Huss and Marlene Coleman - Start Your Own Medical Practice: A Guide to All the Things They Don't Teach You in Medical School about Starting Your Own Practice (2006).

Justin Keen - Information Management in Health Services (Health Services Management) (1993).

Karen A. Wager, Frances Wickham Lee DBA, John P. Glaser, and Lawton Robert Burns - Managing Health Care Information Systems: A Practical Approach for Health Care Executives (2005).

Karl Smith and P.K. Imbrie - Teamwork and Project Management (2005).

Laurinda Beebe - Ethical Challenges in the Management of Health Information (2006).

Lawrence Wolper - Health Care Administration, Fourth Edition: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems (2004).

Leadership in Healthcare: Essential Values and Skills (ACHE Management) by Carson F. Dye (Feb 28, 2010).

Leading a Hospital Turnaround: A Practical Guide (ACHE Management Series) by Anthony K. Jones (Jun 19, 2013).

Lena L. Deter - Advanced Medication Administration Skills (2006).

Leonard Berry and Kent Seltman , Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations (May 19, 2008).

Linda E. Swayne, Jack Duncan, and Peter M. Ginter -Strategic Management of Health Care Organizations (5th Edition) (2007).

Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations by Leonard Berry and Kent Seltman (May 19, 2008).

Management of Organizational Behavior (10th Edition) by Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson (Jul 28, 2012).

Management by Richard L. Daft (Feb 22, 2013).

Managing a Modern Hospital by A. V. Srinivasan (Jun 23, 2008).

Marcus B. Simpson and MD - Strategies for Centralized Blood Services (2006).

Margaret A. Skurka - Health Information Management: Principles and Organization for Health Information Services (2003).

Margaret Flettter Skurka - Health Information Management in Hospitals: Principles and Organization for Health Record Services (1994).

Margaret Townsend, Charlotte C. Eason, Pamala F. Burch, and Jeanne Pfeiffer-Ewens - Medical Assisting: A Commitment to Service-Administration, Clinical Competencies (Medical

Assisting: Commitment to Service-Administrative and Clinical Competencies) (2002).

Maria Todd - Handbook of Medical Tourism Development (2010).

Marketing Health Services, Second Edition by Richard K. Thomas (Dec 21, 2009).

Marlene Caroselli - Leadership Skills for Managers (2000).

Medical Office Administration: A Worktext, 2e (Evolve Learning System Courses) by Brenda A. Potter BS CPC-I CPC (Apr 7, 2009).

Merida Johns - Information Management For Health Care Professions (The Health Information Management Series) (2002).

Mervyn Singer and Ian Grant - ABC of Intensive Care (ABC Series) (1999).

Michael Drummond, Mark J. Sculpher, George W. Torrance, and Bernie J. O'Brien - Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes (2005).

Michael Geffen - Guide to Computerized Patient Accounting Systems (1989).

Michael Hogue - Pharmacist's Guide to Compensation for Medication Management Services (2008).

Michael Nowicki - The Financial Management of Hospitals and Healthcare Organizations (2004).

Michele V., RN Sare and LeAnn, RN Ogilvie - Strategic Planning for Nurses: Change Management in Health Care (2009).

Michelle A. Green and Mary Jo Bowie - Essentials of Health Information Management: Principles and Practices (2007).

Milica Z. Bookman and Karla R. Bookman - Medical Tourism in Developing Countries (2007).

Mohan Garg and Barbara M. Barzansky - The Medicare System of Prospective Payment: Implications for Medical Education and Practice (1986).

Nancy Bieber , Decision Making and Spiritual Discernment: The Sacred Art of Finding Your Way (Art of Spiritual Living) (Oct 15, 2010).

National Health Service Estates - Materials Management (Supply, Storage and Distribution) in Healthcare Facilities (1998).

Nitin H Mehta - Hospital accounting systems and controls (1977).

Nursing Administration: Scope and Standards of Practice (ANA, Nursing Administration: Scope and Standards of... by American Nurses Association (Apr 30, 2009).

Nursing in Today's World by Dr. Janice Rider Ellis RN PhD ANEF and Ms. Celia Love Hartley RN MN ANEF (Sep 8, 2011).

Operating Room Leadership and Management by Alan D. Kaye, Charles J. Fox III and Richard D. Urman (Nov 19, 2012).

Outlines & Highlights for Health Care Administration: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems by Wolper (2006).

Patient Satisfaction to Patient Delight: A Study of Patient Satisfaction in In-Patient Department by SakshiKhandelwal (Sep 21, 2010).

Patrick W. Marsek and Frances Sharpe - The Complete Idiot's Guide to Medical Tourism (2009).

Paul J. Feldstein - Health Care Economics (Delmar Series in Health Services Administration) (2004).

Paul V Richter - Hospital disaster preparedness: Meeting a requirement or preparing for the worst? (Healthcare facilities management series) (1997).

Performance Management (3rd Edition) by Herman Aguinis (Jan 20, 2012).

Pharmacy Management, Leadership, Marketing, And Finance by Marie A. Chisholm-Burns, Allison M. Vaillancourt and Marv Shepherd (Oct 4, 2012).

Principles of Information Systems) by Ralph Stair and George Reynolds (Jan 1, 2011).

Project Management for Healthcare (ESI International Project Management Series) by David Shirley (Apr 25, 2011).

Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (7th Edition) by David L. Goetsch and Stanley Davis(Jan 13, 2012).

Reimagining Global Health: An Introduction (California Series in Public Anthropology) by Paul Farmer, Arthur Kleinman, Jim Yong Kim and Matthew Basilico (Sep 18, 2013).

Reinhold Haux, A. Winter, Elske Ammenwerth, and Birgit Brigl -

Strategic Information Management in Hospitals: An Introduction to Hospital Information Systems (Health Informatics) (2004).

Rexford E. Santerre and Stephen P. Neun - Health Economics: Theory, Insights, and Industry Studies (2009).

Richard Joss and Maurice Kogan - Advancing Quality: Total Quality Management in the National Health Service (Health Services Management) (1995).

Richard K. Thomas , Marketing Health Services, Second Edition (Dec 21, 2009).

Rick Iedema - The Discourse of Hospital Communication: Tracing Complexities in Contemporary Health Organizations (2007).

Robert H. Vaughn , Decision Making Training (ASTD Trainer's WorkShop Series (Mar 25, 2010).

Robert J. Hickok - Physical Therapy Administration and Management (1983).

Roberta C. Weiss - Your Career in Administrative Medical Services (1996).

Robyn Walker , Strategic Management Communication for Leaders (Mar 1, 2010).

Rod Sheaff - Responsive Healthcare: Marketing for a Public Service (Health Services Management) (2001).

Ronald M Perkin, James D Swift, Dale A Newton, and Nick G Anas - Pediatric Hospital Medicine: Textbook of Inpatient Management (2007).

Ruby Parker Puckett, American Society for Healthcare Food Service

Administrators, and Carlton Green - Food Service Manual for Health Care Institutions (2004).

Sarah E. Allison and Katherine E. McLaughlin-Renpenning - Nursing Administration in the 21st Century: A Self-Care Theory Approach (1998).

Seung-Hee Nah and Egbe Osifo-Dawodu - Establishing Private Health Care Facilities in Developing Countries: A Guide for Medical Entrepreneurs (2007).

Shahid Akhtar - Low-Cost Rural Health Care and Health Manpower Training (1980).

Shahram Heshmat - Framework for Market-Based Hospital Pricing Decisions (Haworth Marketing Resources) (1993).

Sherman Folland, Allen Goodman, and Miron Stano - Economics of Health and Health Care (6th Edition) (2009).

Shirley Johnson-Lans - A Health Economics Primer (2005).

Social Work in the Hospital Setting: Interventions by Cesar M. Garces Carranza (May 8, 2013).

Stephanie Green and Pauline Young - The Essential Medical Secretary: Foundations for Good Practice (2004).

Stephen Ball, Susan Horner, and Kevin Nield - Contemporary Hospitality and Tourism Management Issues in China and India: Today's Dragons and Tigers (2007).

Stephen Morris, Nancy Devlin, and David Parkin - Economic Analysis in Health Care (2007).

Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty... by John A. Goodman (May 13, 2009).

Strategic Management of the Health Care Supply Chain by Eugene S. Schneller, Larry R. Smeltzer and Lawton Robert Burns (Feb 17, 2006).

Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System by Philip Kotler, Joel Shalowitz MD MBA and Robert J. Stevens (May 9, 2008).

Strauss and Mayer's Emergency Department Management by Robert W. Strauss and Thom A. Mayer (Dec 20, 2013).

Sylvia Clarke and Gary Rosenberg - Social Workers in Health Care Management: The Move to Leadership (1987).

Teamwork and Project Management (Basic Engineering Series and Tools) by Karl Smith (Aug 20, 2013).

The Art of Negotiation: How to Improve Agreement in a Chaotic World by Michael Wheeler (Oct 8, 2013).

The Definitive Guide to Emergency Department Operational Improvement: Employing Lean Principles with Current ED... by Jody Crane MD MBA and Chuck Noon PHD (Apr 22, 2011).

The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials) by Peter F. Drucker (Jan 3, 2006).

The Financial Management of Hospitals and Healthcare

Organizations by Michael Nowicki (Nov 1, 2007).

The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care by Clayton M. Christensen, Jerome H. Grossman M.D. and Jason Hwang M.D. (Dec 4, 2008).

The Joint Commission , Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) (Nov 15, 2012).

The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company by Ram Charan, Stephen Drotter and James Noel (Jan 11, 2011).

The Strategic Management of Health Care Organizations by Peter M. Ginter (Mar 18, 2013).

The VIP floors.(case study)(better hospital accomodation): An article from: The Hastings Center Report by Cong Yali, Hu Linying and James Dwyer (Jul 14, 2006).

Thomas E. Getzen - Health Economics and Financing (2006).

Victor Sower - Benchmarking for Hospitals: Achieving Best-in-class Performance Without Having to Reinvent the Wheel (2007).

Wallace J. Hopp and William S. Lovejoy , Hospital Operations: Principles of High Efficiency Health Care (FT Press Operations Management) (Nov 9, 2012).

William J. Ward - Health Care Budgeting and Financial Management for Non-Financial Managers (1993).

William L. Scheyer - Handbook of Health Care Material Management (1985).

William Winston, Robert E Stevens, David L Loudon - Fundamentals of Strategic Planning for Healthcare Organizations (1996).

William Winston, Robert L Berl, and Robert Sweeney - Cases and Select Readings in Health Care Marketing (Haworth Series in Marketing and Health Services Administration, No 2) (1989).

World Class Diversity Management: A Strategic Approach by R. Roosevelt Thomas (Aug 9, 2010).

World Health Organization - Investigating Practices in Health Manpower Planning: Report on a Country Case Study (1986).

المحتوى العلمي للكتاب

الجزء الأول :

إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات

- الإدارة مسيرة حياة.
- المدخل (١) إدارة السلوك .
- المدخل (٢) وظائف الإدارة .. إدارة الأعمال .
- المدخل (٣) إدارة القيادة .. القيادة الإدارية.
- المدخل (٤) إدارة الاتصال.
- المدخل (٥) إدارة الدافعية والتحفيز.
- المدخل (٦) إدارة صنع القرار .. اتخاذ القرار.
- المدخل (٧) المدارس .. المناهج .. نظم الإدارة.
- المدخل (٨) الابتكار الإبداعي والريادة .. أسلوب إداري.
- المدخل (٩) إدارة فريق العمل.

الجزء الثاني :

الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات

- الصحة مصدر السعادة البشرية.
- المدخل (١٠) إدارة التخطيط الصحي.
- المدخل (١١) إدارة النظام الصحي.
- المدخل (١٢) إدارة العمليات الصحية.
- المدخل (١٣) مبادئ الإدارة الصحية.
- المدخل (١٤) للتنمية الصحية ركيزة للتنمية لشاملة.
- المدخل (١٥) البيئة الصحية والدراسات البيئية.
- المدخل (١٦) التكامل الخدمي الصحي - دور المستشفيات.
- المدخل (١٧) إدارة المشروعات الصحية.

الجزء الثالث :

إدارة المنظمات الصحية - المستشفيات

- إدارة المستشفيات .. إدارة خدمات إستراتيجية.
- المدخل (١٨) مبادئ إدارة خدمات المستشفيات.
- المدخل (١٩) إدارة المستشفى نظام مفتوح.
- المدخل (٢٠) إدارة المستشفى منظمة أعمال.
- المدخل (٢١) إدارة القوى العاملة الصحية - المستشفيات.
- المدخل (٢٢) تصنيف المستشفيات.
- المدخل (٢٣) الأسس الهيكلية في بناء وتشغيل خدمات المستشفيات.
- المدخل (٢٤) التنظيم الداخلي - الهياكل التنظيمية - خدمات المستشفيات.

- المدخل (٢٥) الاختصاصات التنظيمية - الإستراتيجية والتنفيذية - خدمات المستشفيات.
- المدخل (٢٦) الاختصاصات التنظيمية النوعية - خدمات المستشفيات.
- المدخل (٢٧) الاختصاصات التنظيمية القانونية واللاحية - خدمات المستشفيات.
- المدخل (٢٨) إدارة خدمات التسويق الطبي.

الجزء الرابع :

إدارة الخدمات الطبية :

- قسمية المهنة ترسخ جودة الحياة.
- إدارة الخدمات الطبية الأساسية:
- المدخل (٢٩) المحددات الإدارية للخدمات الطبية الأساسية.
- المدخل (٣٠) إدارة خدمات العيادات الخارجية.
- المدخل (٣١) إدارة خدمات الاستقبال والطوارئ.
- المدخل (٣٢) إدارة خدمات القسم الداخلي.
- المدخل (٣٣) إدارة خدمات العمليات الجراحية.
- المدخل (٣٤) إدارة خدمات التمريض.

إدارة الخدمات الطبية المعاونة:

- المدخل (٣٥) المحددات الإدارية للخدمات الطبية المعاونة.
- المدخل (٣٦) إدارة خدمات المختبر (المعامل) .
- المدخل (٣٧) إدارة خدمات بنك الدم.
- المدخل (٣٨) إدارة خدمات الأشعة للتشخيصية.
- المدخل (٣٩) إدارة خدمات التعقيم المركزي .
- المدخل (٤٠) إدارة خدمات الصيدلانة.

إدارة الخدمات الطبية التخصصية:

- المدخل (٤١) المحددات الإدارية للخدمات الطبية التخصصية.
- المدخل (٤٢) إدارة خدمات العناية المركزة.
- المدخل (٤٣) إدارة خدمات الرعاية المركزة للأطفال.
- المدخل (٤٤) إدارة خدمات الفسيل الكلوي.
- المدخل (٤٥) إدارة خدمات العلاج الطبيعي.
- المدخل (٤٦) إدارة خدمات علاج الأورام.

الجزء الخامس :

إدارة الخدمات الإدارية الطبية

- الخدمات الإدارية عصب الخدمات الطبية .
- المدخل (٤٧) المحددات الإدارية للخدمات الإدارية الطبية.
- المدخل (٤٨) إدارة خدمات التغذية العلاجية.
- المدخل (٤٩) إدارة خدمات التسجيل الطبي.
- المدخل (٥٠) إدارة خدمات الشئون الهندسية الطبية.
- المدخل (٥١) إدارة خدمات الموارد البشرية الطبية.

- المدخل (٥٢) إدارة خدمات المولد الطبية.
- المدخل (٥٣) إدارة خدمات الشؤون المالية الطبية.
- المدخل (٥٤) إدارة الخدمات الاجتماعية الطبية.
- المدخل (٥٥) إدارة خدمات العلاقات العامة الطبية.
- المدخل (٥٦) إدارة خدمات السكرتارية الطبية.

الجزء السادس :

الإدارة المعاصرة .. المدير المعاصر .. المهارات الإدارية

- الإدارة المعاصرة دعم القيادات في إعداد الذات .. توفي المشكلات.
- المدخل (٥٧) المستشفى المعاصر - الإدارة المعاصرة - المدير المعاصر.
- المدخل (٥٨) المهارات الإدارية - المدير المعاصر .. إدارة المستشفيات.

الجزء السابع :

الإدارة المعاصرة .. تقييم الأداء .. الجودة الشاملة .. اعتماد المستشفيات.

- الإدارة المعاصرة .. سر النجاح في اعتراف الآخرين .. الوجود يقين.
- المدخل (٥٩) إدارة تقييم الأداء .. إدارة المستشفيات.
- المدخل (٦٠) إدارة الجودة الشاملة .. إدارة المستشفيات.
- المدخل (٦١) اعتماد المستشفيات - إدارة المستشفيات.

الجزء الثامن :

الإدارة المعاصرة .. خدمات الإسكان .. مكافحة العدوى .. التدريب والتثقيف الصحي

- الإدارة المعاصرة .. مواكبة تطلعات المواطنين .. مستوى متحضر من الخدمات.
- المدخل (٦٢) إدارة خدمات الإسكان والفندق .. إدارة المستشفيات .
- المدخل (٦٣) إدارة السيطرة على التلوث ومنع العدوى .. إدارة المستشفيات.
- المدخل (٦٤) إدارة خدمات التدريب والتثقيف الصحي .. إدارة المستشفيات.

الجزء التاسع :

الإدارة المعاصرة .. نظم المعلومات .. نظم القصاديات الصحة .. نظم الإدارة الموقفية

- الإدارة المعاصرة .. رفع كفاءة الأجهزة الإدارية .. كفاءة الأداء بغاية.
- المدخل (٦٥) إدارة خدمات نظم المعلومات .. إدارة المستشفيات.
- المدخل (٦٦) إدارة اقتصاديات الصحة والعلاج .. إدارة المستشفيات.
- المدخل (٦٧) الإدارة الموقفية .. إدارة المستشفيات.

الجزء العاشر :

الإدارة المعاصرة .. اللوجستيات الصحية .. حل المشكلات .. التعريفات والمصطلحات والمفاهيم

- الإدارة المعاصرة .. إدارة كونية عالمية .. إثبات الهوية.
- المدخل (٦٨) إدارة اللوجستيات الصحية .. إدارة المستشفيات.
- المدخل (٦٩) إدارة حل المشكلات .. إدارة المستشفيات.
- المدخل (٧٠) التعريفات والمصطلحات والمفاهيم .. إدارة المستشفيات.

الصفحة	فهرست الجزء السادس
	الجزء السادس :
	الإدارة المعاصرة .. المدير المعاصر .. المهارات الإدارية
	Contemporary Manger .. Administrative Skills
١١	• الإدارة المعاصرة .. دعم القيادات في إعداد الذات .. توقي المشكلات
	• المدخل (٥٧) المستشفى المعاصر .. الإدارة المعاصر .. المدير المعاصر
	Contemporary Manger.. Contemporary Administration.. Contemporary Hospital
١٦	- المستشفى المعاصر .. مستشفى الغد
٣١	- الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد.
٥٣	- المدير المعاصر .. مستشفى الغد.
	• المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر :
	Contemporary Manger .. Administrative Skills
	- المهارات الإدارية .. المدير المعاصر
٦٧	Contemporary Manger .. Administrative Skills
٨٦	- مهارات إدارة السلوك. Behavioral Management Skills
٩٩	- مهارات إدارة الوقت. Time Management Skills
١٠٩	- مهارات إدارة الاتصالات. Communication Management Skills
١١٧	- مهارات إدارة اتخاذ القرار. Decision Making – Tacking M.S.
١٢٧	- مهارات إدارة إعداد التقارير. Reporting Management Skills
١٣٧	- مهارات إدارة التفاوض. Negotiation Management Skills
١٤٧	- مهارات إدارة المرؤوسين. Subordinates Management Skills
١٦١	- مهارات إدارة ضغوط العمل. Work Loading Management Skills
١٧٣	- مهارات إدارة التسويق. Marketing Management Skills
١٨٣	- مهارات إدارة العمل الجماعي. Teamwork Management Skills
١٩٣	- مهارات إدارة الجودة. Quality Management Skills
٢٠٣	- مهارات إدارة خدمة العملاء. Customer Service Management Skills
٢١٧	- مهارات إدارة التمويل. Finance Management Skills
٢٢٩	- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين. Laws and Regulations M.S.
٢٣٧	- إدارة المهارات الطبية / الإكلينيكية. Clinical Medical M.S
٢٤٩	• النماذج التدريبية
	Traning Handouts
٢٦٩	• المحددات باللغة الإنجليزية
	Key Notes
٣١١	• المراجع
	References